

ETUDE

Février 2019



## La Gestion de la Performance Sociale en microfinance : Pratiques, résultats et enjeux

Mathilde Bauwin, ADA, en collaboration avec Cerise

LUXEMBOURG  
AID & DEVELOPMENT



## REMERCIEMENTS

ADA souhaite remercier Cerise pour le partage de la base de données des audits SPI4 collectés depuis 2014 et pour l'appui apporté à la conduite de certains entretiens avec les institutions de microfinance, qui ont permis de mener à bien cette étude. ADA remercie en particulier Cécile Lapenu, Jon Sallé, Bonnie Brusky et Alexandra Alvarado de Cerise ainsi que Laura Foose et Amelia Greenberg de la Social Performance Task Force pour leurs relectures et contributions à cette publication.

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Liste des acronymes	4
Liste des illustrations	5
Résumé exécutif	7
Introduction	9
Méthodologie	10
La définition du concept de performance sociale	10
L'outil SPI4	10
La base de données des SPI4	12
L'analyse	12
<b>I. L'évaluation de la gestion de la performance sociale : où en est le secteur en 2018 ?</b>	<b>13</b>
Répartition régionale	13
Type d'audit et qualité des audits réalisés	16
Profil des IMF évaluant leur gestion de la performance sociale	18
Evaluer les progrès en gestion de la performance sociale	21
<b>II. Forces et faiblesses des IMF en gestion de la performance sociale</b>	<b>22</b>
Echantillon	22
Score global	22
Scores par dimension	25
Scores par norme	29
Evolution des scores d'un audit à l'autre	32
<b>III. Potentielles synergies entre performances</b>	<b>33</b>
Performance sociale et transparence	33
Performance sociale et performance environnementale	37
Performance sociale et performance financière	40
<b>Conclusion</b>	<b>47</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 1. Différence de composition des bases de données</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 2. Scores par pratique essentielle</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 3. Caractéristiques des IMF évaluant leur performance environnementale</b>	<b>54</b>

## LISTE DES ACRONYMES

<b>ADA</b>	Appui au Développement Autonome
<b>CIF</b>	Confédération des Institutions Financières en Afrique de l'Ouest
<b>FFRI-CAC</b>	Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe
<b>GPS</b>	Gestion de la Performance Sociale
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance
<b>MENA</b>	Moyen-Orient et Afrique du Nord
<b>MFR</b>	MicroFinanza Rating
<b>OER</b>	Operating Expense Ratio
<b>OSS</b>	Operational Self-Sufficiency
<b>PAR</b>	Portfolio-at-risk
<b>RIFF-SEA</b>	Responsible Inclusive Finance Facility for Southeast Asia
<b>RMF</b>	Responsible Microfinance Facility
<b>ROA</b>	Return on Assets
<b>SPI4</b>	Social Performance Indicators 4 <sup>ème</sup> génération
<b>SPTF</b>	Social Performance Task Force

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### Figures

Figure 1. Les six dimensions des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale .....	11
Figure 2. Nombre d'IMF ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 par pays .....	13
Figure 3. Nombre et type d'audits par région .....	16
Figure 4. Qualité moyenne des audits par région .....	16
Figure 5. Evolution du nombre et type d'audit au fil des années .....	17
Figure 6. Forme légale .....	18
Figure 7. Statut .....	19
Figure 8. Taille, en valeur de portefeuille (USD) et nombre de clients .....	19
Figure 9. Prêt moyen (USD) .....	20
Figure 10. Zone cible .....	20
Figure 11. Nombre d'IMF ayant réalisé plusieurs audits, par région .....	21
Figure 12. Forme légale des IMF ayant réalisé plusieurs audits .....	21
Figure 13. Score global par région .....	22
Figure 14. Score global en fonction de la taille du portefeuille .....	23
Figure 15. Score global en fonction de la forme légale .....	23
Figure 16. Score global en fonction de la zone cible .....	24
Figure 17. Score global en fonction du statut .....	24
Figure 18. Scores par dimension .....	25
Figure 19. Scores par dimension par région .....	27
Figure 20. Scores par dimension selon la forme légale .....	27
Figure 21. Scores par dimension selon la taille .....	28
Figure 22. Scores par dimension selon la zone cible .....	29
Figure 23. Dimension 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux .....	29
Figure 24. Dimension 2: Assurer l'engagement envers les objectifs sociaux .....	30
Figure 25. Dimension 3: Concevoir des produits et services adaptés .....	30
Figure 26. Dimension 4: Traitement responsable des clients .....	31
Figure 27. Dimension 5: Traitement responsable des employés .....	31
Figure 28. Dimension 6: Equilibrer rendements sociaux et financiers .....	31
Figure 29. Evolution des scores au fil des audits .....	32
Figure 30. Scores de transparence par région .....	33
Figure 31. Scores de transparence selon la forme légale .....	34
Figure 32. Scores de transparence selon la taille de portefeuille .....	34
Figure 33. Scores de transparence par composante .....	35
Figure 34. Scores de transparence par composante selon la région .....	35
Figure 35. Scores de transparence selon la taille du portefeuille .....	36
Figure 36. Scores de transparence selon la forme légale .....	36
Figure 37. Performance sociale des IMF évaluant leur performance environnementale .....	38

Figure 38. Performance sociale par dimension des IMF évaluant leur performance environnementale .....	38
Figure 39. Performance environnementale par pilier .....	39
Figure 40. Nombre d'IMF offrant des produits et services verts .....	39
Figure 41. OER en fonction du score de GPS (moyenne et variation) .....	41
Figure 42. PAR30 en fonction du score de GPS (moyenne et variation) .....	41
Figure 43. ROA en fonction du score de GPS (moyenne et variation) .....	41
Figure 44. OSS en fonction du score de GPS (moyenne et variation) .....	42
Figure 45. Rentabilité en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions) .....	44
Figure 46. Portefeuille à risque (PAR30) en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions) .....	45

### Tableaux

Tableau 1. Différence de composition entre l'échantillon total et l'échantillon de qualité .....	50
Tableau 2. Scores par pratique essentielle .....	51
Tableau 3. Différences entre les IMF évaluant leur performance environnementale et les autres IMF de l'échantillon .....	54

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En 2012, la Social Performance Task Force publie les **Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale**, sur la base d'un travail consultatif ayant réuni plusieurs centaines de représentants du secteur de la finance inclusive. Ces Normes Universelles, créées par et pour les acteurs du secteur, rassemblent les bonnes pratiques de gestion devant permettre aux prestataires de services financiers d'accomplir leur mission sociale. En 2014, l'**outil d'audit social SPI4** développé par Cerise est entièrement aligné sur ces normes, afin de permettre aux prestataires de services financiers d'évaluer leurs pratiques de gestion de la performance sociale, d'identifier leurs forces et faiblesses et de cibler les pistes d'amélioration possibles.

Ainsi, depuis 2014, Cerise centralise au sein d'une base de données les audits SPI4 réalisés que les institutions lui ont transmis. En 2018, ADA et Cerise se sont associés pour analyser cette base de données et réaliser une étude sur l'état des lieux des pratiques d'évaluation et de gestion de la performance sociale. En particulier, l'étude s'intéresse au profil des prestataires de services financiers se prêtant à l'exercice d'audit social, aux principales forces et faiblesses de ces acteurs en termes de gestion de la performance sociale, et aux potentielles synergies entre performances sociales, financières et environnementales.

### Profil des institutions utilisant l'outil SPI4

Entre mars 2014 et août 2018, 435 audits ont été réalisés et transmis à Cerise par 368 institutions de microfinance de 73 pays, les régions Amérique latine et Caraïbes et Afrique subsaharienne étant surreprésentées par rapport aux institutions rapportant au Mix Market. Les audits réalisés par des auditeurs externes non qualifiés sont majoritaires, suivis par les auto-évaluations puis les audits réalisés par des auditeurs qualifiés, avec toutefois une croissance des auto-évaluations au fil des années pour devenir en 2018 le premier type d'audit réalisé. Parmi les institutions ayant réalisé et transmis à Cerise au moins un audit SPI4, les coopératives sont relativement plus nombreuses par rapport à celles rapportant au Mix Market ; on trouve également une majorité de grandes institutions en taille de portefeuille, et autant de structures à but lucratif et qu'à but non lucratif. Seuls 13% des institutions ont réalisé et transmis plusieurs audits, la grande majorité en ayant transmis deux.

### Forces et faiblesses en termes de gestion de la performance sociale

Concernant l'état des lieux des pratiques de gestion de la performance sociale, l'ensemble des institutions de l'échantillon considéré dans l'étude obtiennent un **score moyen (et médian) de 65,4%**. Les institutions obtenant les scores les plus faibles sont celles d'Afrique subsaharienne, les coopératives, les petites institutions en taille de portefeuille, et celles qui ciblent les zones urbaines, qui sont donc également les types d'institution ayant plus particulièrement besoin d'un appui sur ces questions. Parmi les six dimensions des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale, la dimension présentant le score le plus faible est la dimension relative aux procédures et processus mis en place pour s'assurer de l'engagement de toutes les parties prenantes de l'institution envers les objectifs sociaux (dimension 2), tandis que celle présentant le score le plus élevé est la dimension relative à l'équilibre entre rendements sociaux et financiers (dimension 6). Si les différences de scores doivent être interprétées avec précaution étant donné que certaines bonnes pratiques sont plus faciles à mettre en œuvre que d'autres, elles peuvent néanmoins aider à identifier des besoins d'appui particulier. Concernant les types d'institutions obtenant de plus faibles scores globaux, ceux-ci ne sont pas dus à de faibles scores sur une dimension particulière : ces institutions sont généralement plus faibles sur toutes les dimensions, et nécessitent donc potentiellement un appui sur la gestion de la performance sociale de manière générale.

## Performance sociale, transparence, performance environnementale et performance financière

En 2018, un **Index de Transparence** a été inclus dans l'outil SPI4 et permet d'évaluer sept grandes composantes représentatives de l'intégrité et de la transparence des institutions. Le score global en termes de transparence des institutions présentes dans l'échantillon est de 69,7%. Les scores sont plus élevés sur les composantes relatives à l'audit et la publication des comptes et à la politique de ressources humaines, et plus faibles sur la prévention des ventes agressives et les mécanismes de résolution des plaintes, ce qui peut là encore révéler les pratiques plus difficiles à mettre en œuvre et des besoins d'appui particulier.

L'outil SPI4 comprend également un module optionnel, le **Green Index**, permettant aux institutions qui le souhaitent de mesurer leur performance environnementale. Parmi les institutions de l'échantillon, 28% ont complété ce module, révélant leur intérêt et leur engagement dans ce domaine. Ces institutions sont globalement plus performantes que les autres en termes de gestion de la performance sociale de manière générale : ce sont donc les institutions les plus engagées envers la réalisation de leur mission sociale qui sont également les plus préoccupées par leur performance environnementale. En revanche, leur score de performance environnementale reste globalement faible, ce qui démontre probablement un besoin important d'accompagnement et de renforcement des capacités sur cette question.

Enfin, l'outil SPI4 contient quelques données relatives aux **performances financières** des institutions, qui permettent d'analyser les éventuels liens entre bonnes pratiques de gestion de la performance sociale, rendement des actifs et qualité du portefeuille. Si la question des liens entre performances sociales et financières n'est pas nouvelle, cette analyse est la première à se baser sur les Normes Universelles pour définir la performance sociale, qui est donc ici considérée en termes de gestion et non de résultats. L'analyse montre que toutes choses égales par ailleurs, la relation entre bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et qualité du portefeuille est statistiquement significative, forte et positive : plus les scores de gestion de la performance sociale sont élevés, plus le portefeuille à risque est faible. Concernant les liens entre bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et rendement des actifs, la relation est statistiquement significative toutes choses égales par ailleurs, mais non linéaire : pour des scores de gestion de la performance sociale sous la moyenne, le rendement des actifs tend à diminuer avec l'augmentation des scores, puis augmente à nouveau une fois que le score moyen est atteint puis dépassé. L'absence de données longitudinales ne permet pas d'analyser précisément cette relation complexe, en particulier le sens du lien de causalité ou sa temporalité, et des analyses complémentaires sont nécessaires pour la comprendre. Toutefois, cela reste compromis aujourd'hui par les trop faibles quantités et qualité de données existantes ; ainsi, la production, la collecte, et l'analyse de données, indispensables à la production de connaissances, demeurent aujourd'hui un enjeu majeur pour le secteur de la finance inclusive.



## INTRODUCTION

La mission sociale de la microfinance lui est intrinsèque : généralement définie comme un système permettant d'offrir des services financiers aux personnes vulnérables à faibles ressources, la microfinance s'est développée pour combler un manque et se positionner comme solution alternative aux systèmes bancaires et financiers traditionnels, qui ne servent pas ce segment de clientèle considéré comme trop risqué ou trop peu rentable. Ainsi, par opposition à ces systèmes classiques dont l'objectif premier est la rentabilité financière, la raison d'être de la microfinance est de répondre à un double objectif de résultat, à la fois social, en servant les catégories de population exclues des systèmes traditionnels, et financier, afin d'être en mesure de le faire de façon pérenne.

Malgré tout, les années 2000 ont été marquées par plusieurs cas de dérive de la mission initiale de la microfinance : certaines institutions ont fait prévaloir l'objectif financier sur le social, aboutissant à un niveau de rentabilité parfois supérieur aux banques sans en faire bénéficier leurs clients, tandis que d'autres ont eu recours à des pratiques abusives ayant mené à un traitement peu responsable des clients. Face à ces dérives, il est apparu nécessaire pour le secteur de définir un cadre de bonnes pratiques afin d'éviter que de tels cas ne se reproduisent. De manière plus générale, si l'objectif social initial de la microfinance est attesté, il n'est pas nécessairement évident pour les professionnels du secteur d'identifier les pratiques ou mesures à mettre en place pour être en capacité d'atteindre cet objectif, d'où la nécessité de ce cadre de bonnes pratiques.

Par conséquent, sur la base d'un travail consultatif auquel 400 personnes représentant toutes les parties prenantes du secteur ont contribué, la Social Performance Task Force (SPTF) a publié en 2012 les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (SPTF, 2016), qui rassemblent les bonnes pratiques de gestion devant permettre aux prestataires de services financiers d'accomplir leur mission sociale. Les Normes Universelles ont été créées par et pour les acteurs du secteur et ont vocation à servir de ressource pour guider les praticiens vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux. Elles contiennent également toutes les normes de certification de protection des clients définies par la Smart Campaign.

Afin que les praticiens puissent évaluer leurs pratiques et se situer par rapport à ces normes et aux autres acteurs du secteur, Cerise a créé en 2014 l'outil SPI4, un outil d'audit social entièrement aligné sur les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale de la SPTF et les Principes de Protection des Clients de la Smart Campaign.

Les prestataires de services financiers désireux d'évaluer leurs pratiques de gestion de la performance sociale peuvent utiliser l'outil SPI4 par eux-mêmes ou se faire accompagner pour le faire, y compris par un auditeur qualifié SPI4. Quelle que soit la méthode choisie, les utilisateurs de l'outil sont encouragés à partager leurs résultats avec Cerise, qui consolide depuis plusieurs années une base de données constituée de l'ensemble des SPI4 réalisés.

En 2018, ADA et Cerise se sont associés pour réaliser une étude globale de cette base de données, afin d'établir un état des lieux général de la gestion de la performance sociale par les prestataires de services financiers du monde entier depuis le lancement de l'outil SPI4. Cette étude vise à apporter un éclairage sur le type de prestataires de services financiers se prêtant à cet exercice d'audit social, à identifier les principales forces et faiblesses de ces acteurs en termes de gestion de la performance sociale, et à analyser les potentielles complémentarités de performances sociales, financières et environnementales.

L'objectif est ainsi d'encourager toujours plus de prestataires de services financiers à évaluer et améliorer leurs pratiques, et d'informer les organisations qui les soutiennent sur les besoins spécifiques en termes de formation, d'évaluation et d'accompagnement sur la gestion de la performance sociale.

# MÉTHODOLOGIE

## LA DÉFINITION DU CONCEPT DE PERFORMANCE SOCIALE

Le concept de performance sociale est souvent compris et défini différemment par les diverses parties prenantes du secteur de la finance inclusive, qu'il s'agisse des prestataires de services financiers eux-mêmes, des organisations d'appui, des acteurs publics, des investisseurs, des bailleurs, des chercheurs, etc.

Les deux principales manières d'appréhender le concept de performance sociale consistent à s'intéresser aux **résultats** d'une part, et aux **processus de gestion** d'autre part. La performance sociale en termes de résultats pour des prestataires de services financiers est généralement évaluée, notamment par les chercheurs, en examinant le type de bénéficiaires finaux : la performance sociale en termes de résultats va ainsi dépendre du niveau de pauvreté des bénéficiaires de l'organisation ou de la part de femmes parmi ces bénéficiaires, parfois de la part de bénéficiaires vivant en zone rurale. Hormis la difficulté à mesurer certains de ces indicateurs de résultats, notamment le niveau de pauvreté des bénéficiaires étant donné le manque d'information précise disponible à ce sujet, les résultats d'une organisation en termes de performance sociale dépendent de la manière dont l'organisation a défini sa mission et ses objectifs sociaux. Tous les prestataires de services financiers n'ont pas nécessairement vocation à servir les femmes uniquement, ou le segment le plus pauvre de la population, ou les zones rurales. Certaines organisations peuvent avoir par exemple choisi pour mission de servir en particulier les jeunes des zones urbaines ou péri-urbaines, qui font également partie des catégories de population les plus exclues des services bancaires et financiers traditionnels.

Par conséquent, afin de tenir compte de cette diversité de missions et d'objectifs, les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale de la SPTF et l'outil SPI4 de Cerise ne se focalisent pas sur les résultats mais sur les processus de gestion interne mis en place par les organisations pour être en capacité d'accomplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs sociaux. Ainsi, les résultats des audits SPI4 sont comparables entre eux quels que soient les missions et objectifs des organisations concernées.

Cela implique qu'obtenir un score élevé à l'audit social SPI4 ne signifie pas nécessairement que l'organisation atteint les populations les plus pauvres ou une grande proportion de femmes ; cela signifie en revanche que l'organisation a mis en place les procédures et processus nécessaires à la réalisation de sa mission, quelle que soit cette mission. Une organisation ayant pour mission de cibler un ou plusieurs groupes de personnes exclues des services bancaires et financiers traditionnels obtiendra un score plus élevé qu'une organisation qui ne cible pas de groupe exclu, mais le score obtenu à l'audit ne dépend pas de la proportion effective de bénéficiaires appartenant à ce(s) groupe(s) parmi les clients de l'organisation.

En s'appuyant sur la base de données des SPI4 existants, cette étude s'intéresse donc avant tout à la performance sociale en termes de gestion, et non en termes de résultats.

Pour rappel, les six dimensions de la gestion des performances sociales définies par la SPTF sont présentées dans la Figure 1.

## L'OUTIL SPI4

L'outil d'audit social SPI4 permet à un prestataire de services financiers d'évaluer ses pratiques au regard des six grandes dimensions de la gestion de la performance sociale définies par la SPTF, ces six dimensions étant déclinées en 19 normes, elles-mêmes déclinées en 66 pratiques, elles-mêmes déclinées en 160 indicateurs à renseigner dans l'outil SPI4.

Figure 1. Les six dimensions des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale



L'outil, qui se présente sous format Excel, est téléchargeable librement sur le site de Cerise<sup>1</sup>. Il prend la forme d'un questionnaire composé de séries de questions auxquelles une réponse qualitative doit être apportée (oui, non, partiellement, non applicable). Ces réponses qualitatives sont ensuite transformées en scores quantitatifs (oui=100 ; non=0 ; partiellement=50) et sont utilisées pour calculer un score moyen sur 100 par indicateur, pratique, norme et dimension. La moyenne des scores par dimension donne le score final.

A partir de ces scores, la structure peut identifier ses forces et ses faiblesses et lorsque l'audit est accompagné, des recommandations sont faites à la structure pour mettre en place un plan d'action et améliorer ses pratiques. L'audit social SPI4 est donc la première étape d'une démarche d'amélioration de la gestion de la performance sociale.

Hormis le questionnaire, l'outil est également constitué d'une page d'informations sur l'organisation à compléter avec des données de portefeuille, des données financières, des informations sur le statut et la mission de la structure, etc. Contrairement aux réponses aux questions du questionnaire qui sont obligatoires pour obtenir les scores, les informations sur l'organisation peuvent ne pas être complétées sans que cela empêche d'obtenir les scores. Par conséquent, certaines informations sont manquantes pour certaines organisations, ce qui explique que le nombre d'organisations varie dans les divers tableaux et graphiques en fonction des critères considérés dans l'étude.

<sup>1</sup> L'outil peut être téléchargé ici : <https://cerise-spm.org/spi4/>

De la même manière, il est recommandé de justifier les réponses aux questions par des commentaires mais les commentaires ne sont pas obligatoires pour obtenir les scores.

## LA BASE DE DONNÉES DES SPI4

La présente étude a été réalisée à partir de la base de données consolidée par Cerise qui contient l'ensemble des SPI4 réalisés et transmis à Cerise depuis 2014, année de création de l'outil, jusqu'au 10 août 2018. Les SPI4 réalisés et transmis à Cerise après cette date ne sont pas considérés dans cette étude.

Bien que le partage des résultats avec Cerise implique uniquement l'utilisation des données de manière agrégée à des fins de comparaison par groupe de pairs, et non le partage public des informations individuelles par prestataire de services financiers, toutes les organisations ayant utilisé l'outil ne renvoient pas systématiquement leurs résultats à Cerise. Par conséquent, la base de données n'est pas nécessairement représentative de l'ensemble des utilisateurs de l'outil.

D'autre part, il existe différents types d'utilisateurs : les prestataires de services financiers eux-mêmes, les structures d'appui à ces organisations, les auditeurs qualifiés, etc., et différents niveaux de maîtrise de l'outil, ce qui aboutit à des audits de qualité variable. Par conséquent, si la première partie de l'étude visant à décrire les prestataires de services financiers se prêtant à l'exercice d'audit social se base sur l'ensemble des SPI4 inclus dans la base de données, la seconde partie sur les forces et faiblesses en termes de gestion de la performance sociale ainsi que la troisième partie sur les possibles complémentarités des performances se concentrent sur les audits de qualité uniquement.

Cerise définit cinq niveaux de qualité sur une échelle de 0 à 4, évalués selon la cohérence des réponses aux différentes questions du questionnaire et la précision des commentaires donnés pour justifier les réponses. D'autre part, le type d'audit est également recensé, sachant qu'il en existe trois : l'audit réalisé par un auditeur qualifié par Cerise, l'audit accompagné par une personne externe à l'organisation, et l'auto-évaluation ou audit réalisé en interne par une personne de l'organisation. Pour les deuxième et troisième parties de cette étude, seuls les audits de qualité 2 à 4 ont été conservés ainsi que les audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe à l'organisation (les auto-évaluations de qualité 1 ont été exclues).

Cela aboutit à un nombre total de 435 SPI4 considérés pour la première partie de l'étude, et de 327 pour les deuxième et troisième parties.

## L'ANALYSE

Cette étude consiste principalement à analyser la base de données des SPI4 à partir de techniques de statistiques descriptives. Toutes les relations décrites sont statistiquement significatives avec un risque d'erreur égal à 1%, sauf mention contraire.

Lorsque les données sont indiquées par IMF, les chiffres concernent l'IMF au moment du premier audit si celle-ci en a réalisé plusieurs.

Certaines données concernant les IMF ayant réalisé au moins un SPI4 sont comparées aux données des IMF ayant rapporté au Mix Market en 2017, afin d'évaluer la représentativité des IMF ayant réalisé au moins un SPI4 par rapport à celles rapportant au Mix Market. Les données issues des publications du Mix Market ne sont probablement pas elles-mêmes représentatives du secteur étant donné que les données sont rapportées sur la base du volontariat, mais la base de données du Mix Market demeure à ce jour la plus conséquente pour le secteur de la microfinance.

## I. L'ÉVALUATION DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE : OÙ EN EST LE SECTEUR EN 2018 ?

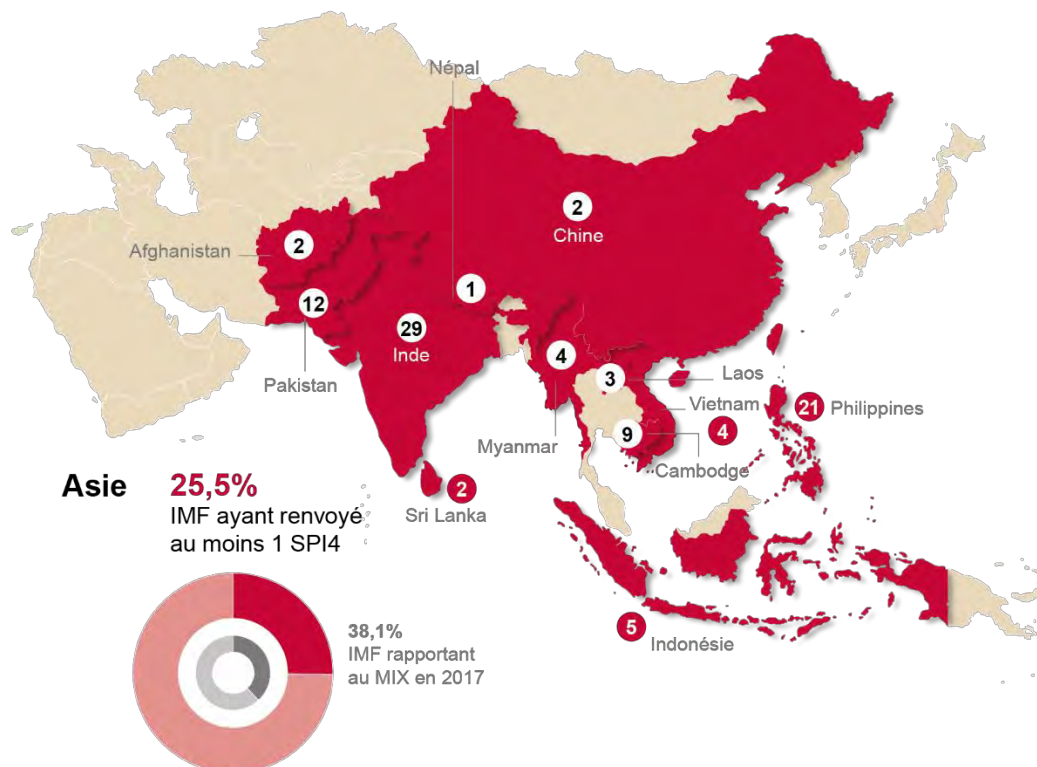
Depuis 2014, les prestataires de services financiers disposent de l'outil d'audit social SPI4 pour évaluer leur gestion de la performance sociale et se situer par rapport aux Normes Universelles et aux autres acteurs.

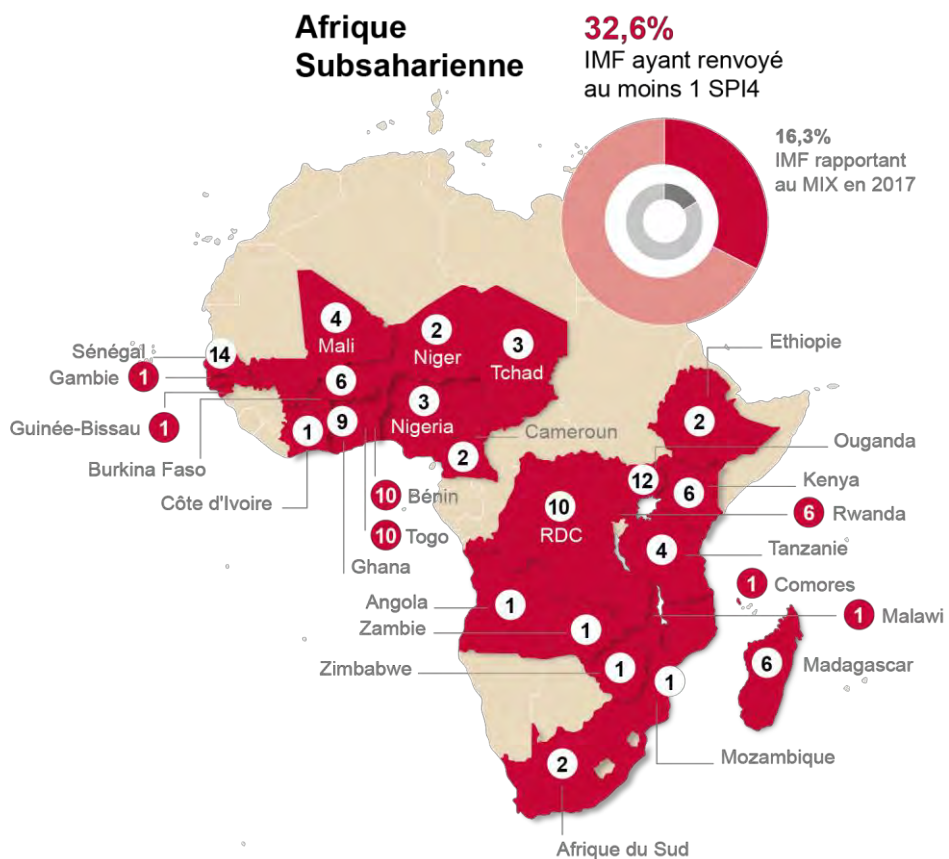
Depuis 2014 jusqu'au 10 août 2018, un total de 435 audits SPI4 ont été complétés et transmis à Cerise par 368 institutions de microfinance (IMF) de 73 pays, certaines organisations en ayant réalisé plusieurs.

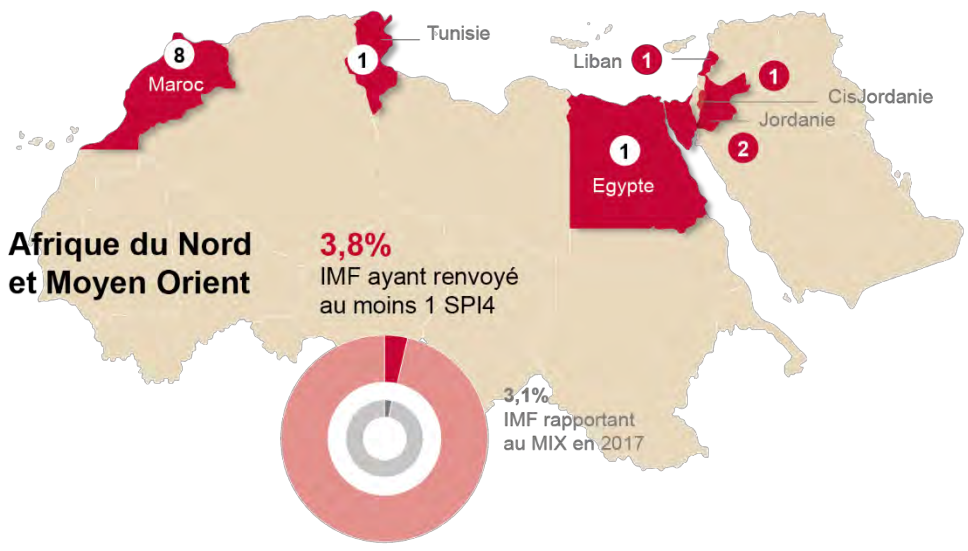
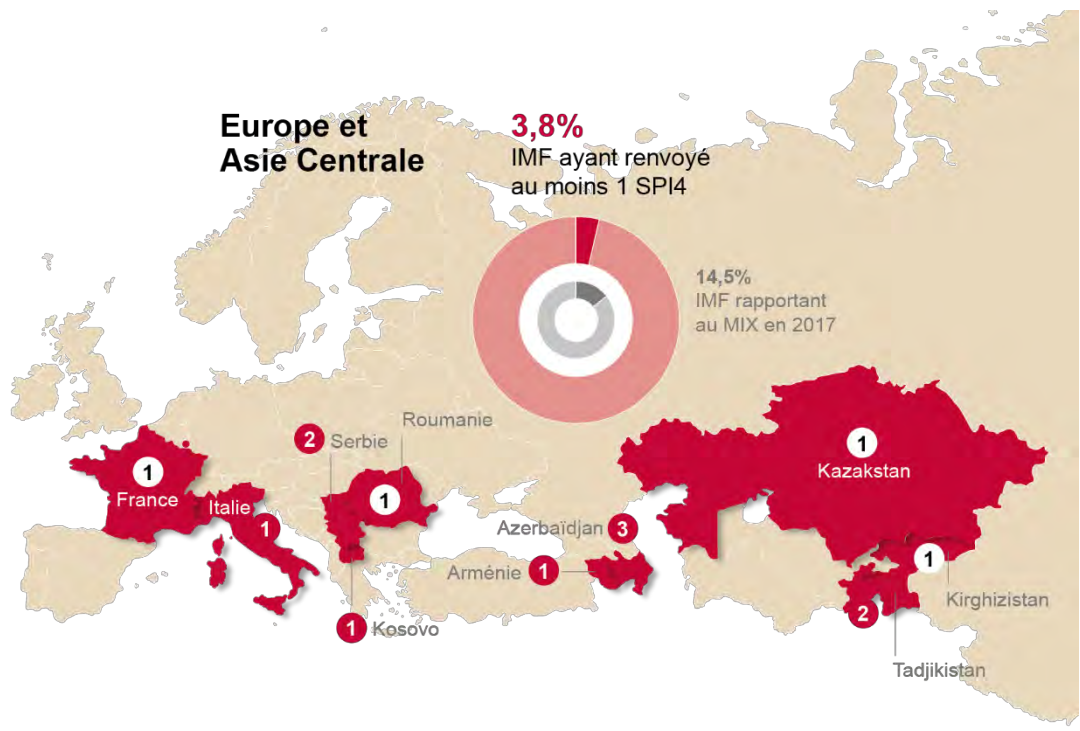
### RÉPARTITION RÉGIONALE

La région Amérique latine et Caraïbes est la région la plus représentée en nombre d'IMF ayant évalué leur gestion de la performance sociale (34,2% des IMF de la base de données), suivie par l'Afrique subsaharienne (32,6%) puis l'Asie (25,5%). Pourtant, l'Asie était la région comportant le plus grand nombre d'IMF rapportant au MIX Market en 2017 (38,1%). Cela semble indiquer que les acteurs du secteur, prestataires de services financiers mais aussi potentiellement régulateurs, investisseurs, etc., sont relativement plus sensibilisés à la gestion de la performance sociale dans les régions Amérique Latine et Caraïbes et Afrique Subsaharienne qu'en Asie. Dans certains pays de la région Amérique Latine et Caraïbes notamment, la réglementation est plus avancée et contraignante sur les questions de protection des clients et de performance sociale, ce qui peut expliquer qu'un relatif plus grand nombre de prestataires de services financiers aient réalisé au moins un audit SPI4. Néanmoins, il existe une certaine hétérogénéité intra-région, avec certains pays plus actifs que d'autres dans ce domaine, comme l'Inde, les Philippines et le Pakistan en Asie, la Bolivie et l'Equateur en Amérique latine ou le Sénégal en Afrique, les quatre premiers pays cités étant également des pays où la réglementation est forte.

Figure 2. Nombre d'IMF ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 par pays



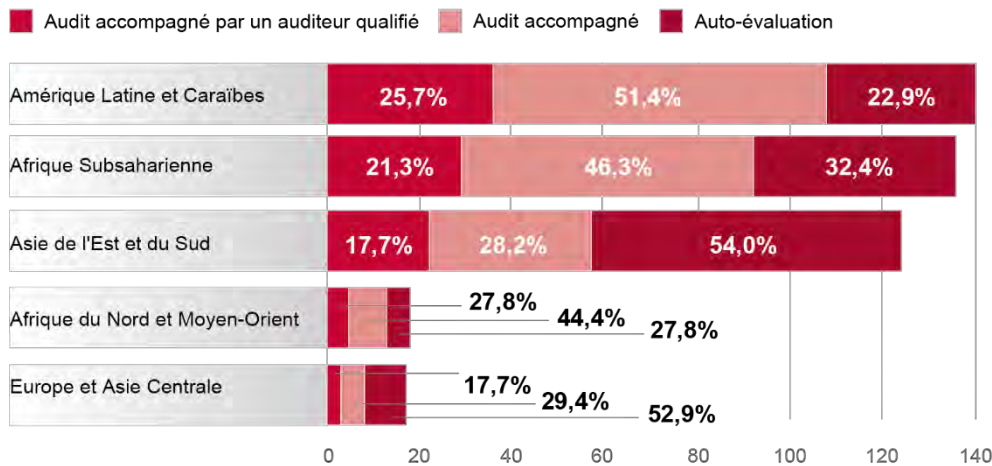




## TYPE D'AUDIT ET QUALITÉ DES AUDITS RÉALISÉS

Parmi les 435 SPI4 réalisés, la majorité sont des audits accompagnés par une personne externe (42%), un peu plus d'un tiers sont des auto-évaluations (36%) tandis que les audits accompagnés par un auditeur qualifié représentent une minorité (22%). C'est dans les régions Afrique du Nord et Moyen-Orient (MENA) et Amérique latine et Caraïbes que les audits accompagnés par un auditeur qualifié sont les plus nombreux relativement<sup>2</sup>, tandis qu'en Asie et Europe Asie centrale, les auto-évaluations sont les plus fréquentes. Cela peut s'expliquer au moins en partie par le fait que peu d'auditeurs ont été qualifiés par Cerise dans ces régions.

**Figure 3. Nombre et type d'audits par région**



Dans son mode d'évaluation de la qualité des audits, Cerise tient compte du type d'audit réalisé<sup>3</sup>: les audits accompagnés par un auditeur qualifié sont considérés comme étant de meilleure qualité que ceux accompagnés par une personne externe non qualifiée, eux-mêmes étant de meilleure qualité que les auto-évaluations. En effet, l'indépendance et la qualification des auditeurs sont considérés comme des gages de qualité.

Par conséquent, la qualité moyenne des audits est variable selon les régions, avec des audits significativement de moins bonne qualité en Asie et Europe Asie centrale, où les auto-évaluations sont plus fréquentes.

**Figure 4. Qualité moyenne des audits par région**



<sup>2</sup> Toutefois, la région MENA ne comptabilise que 18 audits à ce jour ; la part importante d'audits réalisés par des auditeurs qualifiés est donc à considérer avec précaution.

<sup>3</sup> Le mode d'évaluation de la qualité par Cerise est détaillé dans la partie Méthodologie.

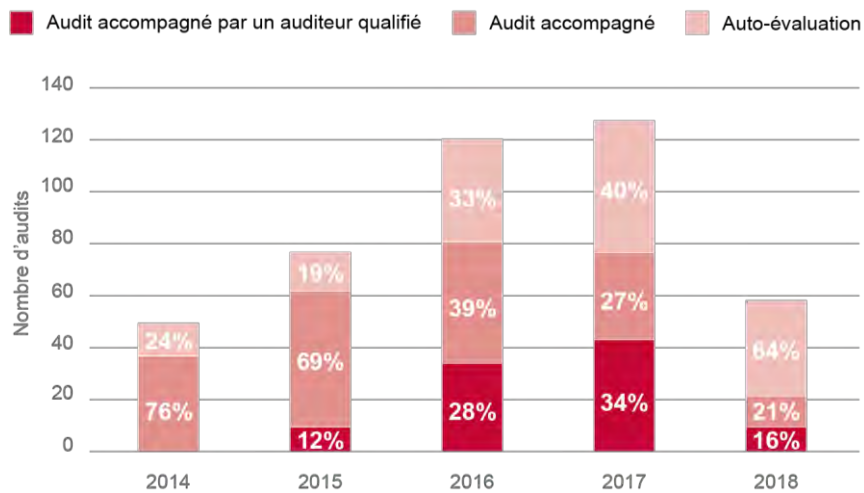


La réalisation d'auto-évaluations est un signe très positif, qui démontre que les prestataires de services financiers s'approprient l'outil et les concepts, et n'ont pas systématiquement besoin d'un auditeur qualifié pour se questionner sur leur gestion de la performance sociale. Néanmoins, il peut être utile de compléter de temps à autre ces auto-évaluations par des audits externes qui, grâce à l'indépendance des auditeurs, permettent d'avoir une vision plus distanciée de l'état de la gestion de la performance sociale des structures concernées, ce qui facilite l'identification des priorités dans l'amélioration des pratiques.

Par conséquent, ces deux régions devraient être prioritaires pour recevoir des formations sur l'outil et pour la diffusion du guide de l'audit<sup>4</sup> afin de disposer de plus de personnes-ressources externes aux institutions pour réaliser des audits accompagnés.

En observant l'évolution du nombre et du type d'audit au fil des années, on constate d'une part que le nombre d'audits réalisés et transmis à Cerise est croissant (le chiffre de l'année 2018 ne couvre pas toute l'année), et d'autre part, que la part d'auto-évaluations progresse parmi les audits transmis à Cerise, pour devenir le premier type d'audit réalisé en 2017 et 2018.

**Figure 5. Evolution du nombre et type d'audit au fil des années**



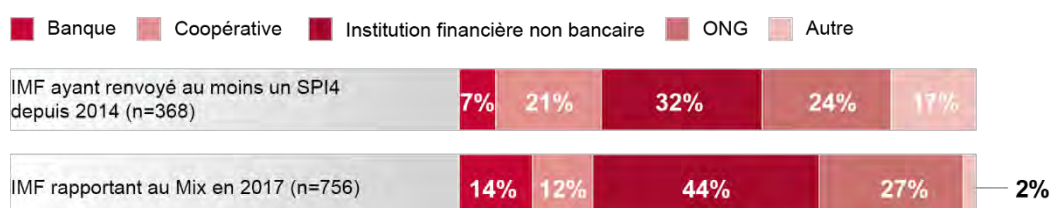
Si à nouveau, cette évolution est un signe positif d'appropriation de l'outil au niveau global, il reste néanmoins nécessaire de continuer d'une part à accompagner les IMF sur ce sujet afin qu'elles puissent utiliser l'outil de la manière la plus efficace possible et en tirer le meilleur parti, et, d'autre part, à encourager les audits accompagnés par des auditeurs qualifiés afin de maintenir un certain niveau de qualité, d'objectivité et de transparence.

<sup>4</sup> Le guide pour réaliser un audit SPI4 est disponible en plusieurs langues sur le site de Cerise ainsi que d'autres ressources utiles : <https://cerise-spm.org/spi4/ressources/pour-commencer-avec-spi4/>

## PROFIL DES IMF ÉVALUANT LEUR GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Afin d'apprécier la représentativité potentielle des IMF qui évaluent leur gestion de la performance sociale par rapport au secteur, les données issues du Mix Market sont utilisées comme référence<sup>5</sup>. Les IMF ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 depuis 2014 se distinguent par leur forme légale par rapport aux IMF rapportant au Mix Market : les coopératives notamment sont plus représentées parmi les structures ayant réalisé un audit social SPI4 (21%) que parmi les IMF rapportant au Mix Market (12%), tandis que l'inverse peut être observé pour les banques<sup>6</sup> (7% des IMF ayant transmis un SPI4 contre 14% des IMF rapportant au Mix Market).

Figure 6. Forme légale



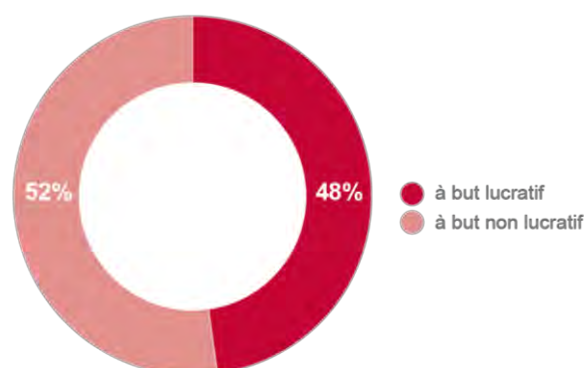
La relative plus grande présence des coopératives parmi les structures ayant réalisé un SPI4 peut s'expliquer au moins en partie par la surreprésentation de l'Afrique Subsaharienne, où la proportion de coopératives est relativement plus importante que dans les autres régions (25% des IMF africaines ayant rapporté au Mix en 2017 sont des coopératives contre 12% en moyenne sur l'ensemble des régions). Par ailleurs, certaines coopératives se sont également montrées particulièrement sensibles aux questions de performance sociale, à l'instar de la CIF (Confédération des Institutions Financières en Afrique de l'Ouest) qui compte parmi les pionniers ayant testé, formé et reporté annuellement sur les questions de performance sociale auprès de Cerise. En revanche, la plus faible proportion de banques parmi les structures ayant réalisé un SPI4 ne peut pas s'expliquer par leur plus faible présence dans la région, dans la mesure où la proportion de banques rapportant au Mix est plus importante que la moyenne en Afrique Subsaharienne (22%) et en Amérique Latine et Caraïbes (15%), les deux régions qui fournissent le plus grand nombre de SPI4. Il s'agit donc plutôt probablement d'une moindre sensibilisation à la gestion de la performance sociale dans ce type d'organisations.

Cette diversité de statuts aboutit à un relatif équilibre entre les nombres de structures à but lucratif (48%) et à but non-lucratif (52%) ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 depuis 2014. Ainsi, être une structure à but lucratif n'empêche pas de se préoccuper de sa gestion de la performance sociale ; cela confirme le double objectif de résultat des institutions de microfinance.

<sup>5</sup> Les données du Mix Market peuvent elles-mêmes ne pas être représentatives du secteur, mais c'est la seule autre base de données disponible aujourd'hui, qui est d'ailleurs utilisée pour produire de nombreux chiffres concernant le secteur de la microfinance en général.

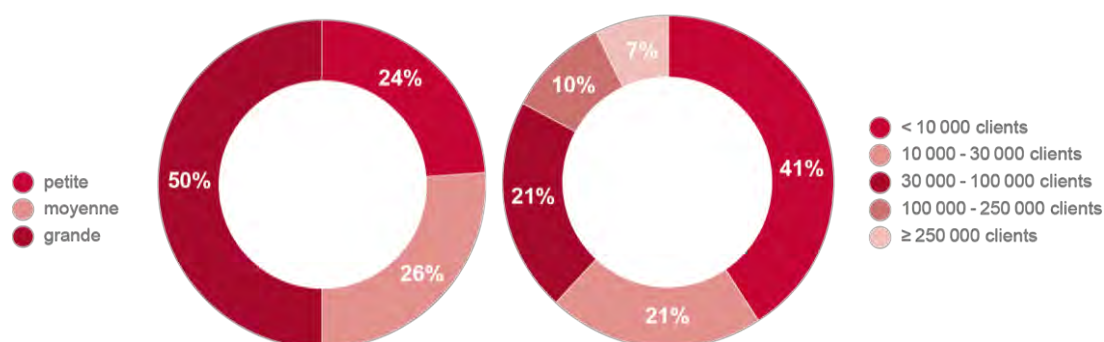
<sup>6</sup> La catégorie « Autres » étant plus large dans le SPI4 que pour le Mix Market (qui n'inclut que les banques rurales dans cette catégorie), peu de conclusions peuvent être tirées sur les institutions financières non bancaires, dont certaines se retrouvent peut-être dans la catégorie « Autres » du SPI4.

Figure 7. Statut



En termes de taille, une majorité d'IMF ayant réalisé au moins un SPI4 sont considérées comme grandes en portefeuille, avec 50 % de ces IMF ayant un portefeuille supérieur à 15 millions de dollars pour la région Amérique Latine, ou à 8 millions de dollars pour les autres régions<sup>7</sup>, mais petites en nombre de clients emprunteurs actifs, avec 41% des IMF ayant moins de 10 000 emprunteurs actifs.

Figure 8. Taille, en valeur de portefeuille (USD) et nombre de clients

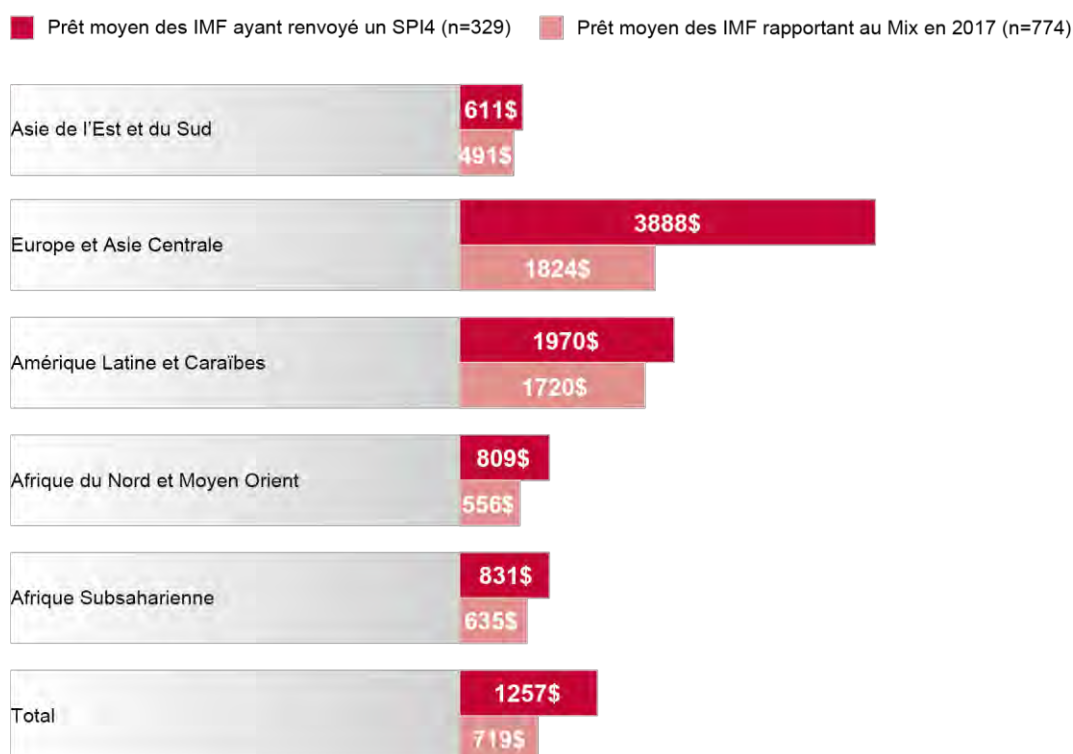


Autrement dit, cela signifie que les IMF ayant réalisé un SPI4 ont tendance à délivrer des prêts moyens relativement élevés (1 257 USD en moyenne au total). En effet, lorsque l'on compare les prêts moyens délivrés par les IMF ayant transmis un SPI4 par rapport aux IMF rapportant au Mix Market en 2017, le prêt moyen est plus élevé, et ce dans toutes les régions<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> La typologie de taille de portefeuille est différente pour la région Amérique Latine afin de tenir compte de la taille importante des IMF dans cette région comparée aux autres. Pour l'Amérique Latine, les seuils de taille sont de 4 millions (moyenne institution) et 15 millions de dollars (grande institution), pour les autres, les seuils sont de 2 millions (moyenne institution) et 8 millions (grande institution).

<sup>8</sup> La moyenne particulièrement haute pour la région Europe et Asie Centrale est tirée vers le haut par deux IMF en Roumanie et Azerbaïdjan qui délivrent des prêts élevés par rapport aux 11 autres IMF de la région. Néanmoins, même sans ces deux IMF, la moyenne dans cette région (2 740 USD) reste supérieure à celle des IMF rapportant au Mix Market.

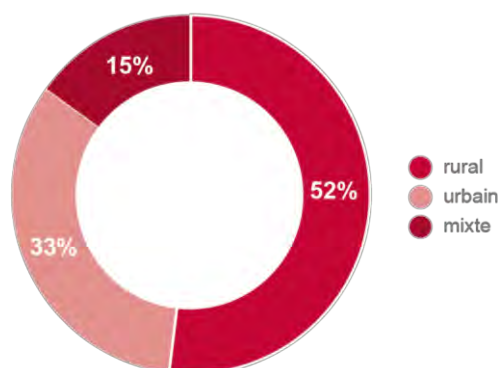
**Figure 9. Prêt moyen (USD)**



Néanmoins, le ratio moyen du prêt moyen de ces IMF sur le Revenu National Brut par habitant du pays concerné est de 52% (le ratio médian est de 27%), ce qui confirme que ces IMF délivrent des prêts relativement petits et accessibles aux populations potentiellement exclues des systèmes bancaires et financiers traditionnels.

En termes de zone cible, la majorité des IMF de l'échantillon ciblent les zones rurales (52%), 33% visent les zones urbaines et 15% visent les deux.

**Figure 10. Zone cible**

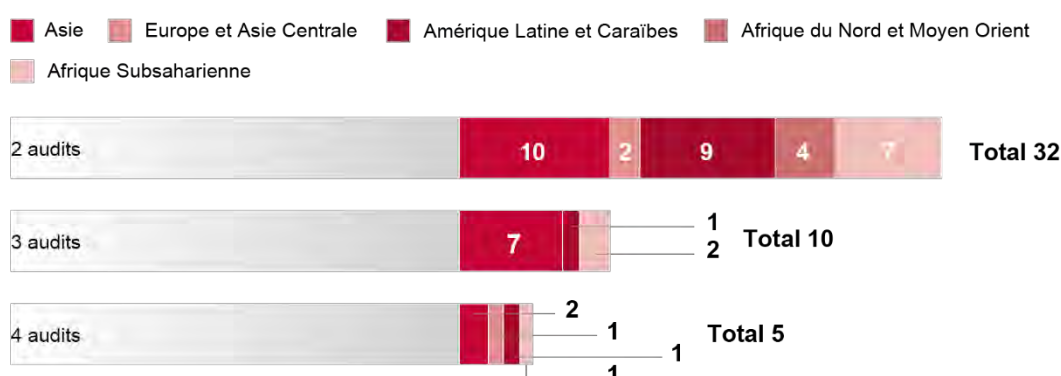


## ÉVALUER LES PROGRÈS EN GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

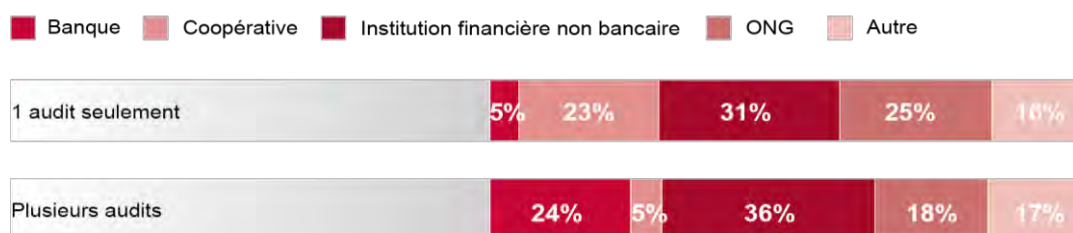
L'outil SPI4 a vocation à évaluer la gestion de la performance sociale à un instant donné. A partir de l'identification de ses points forts et de ses points faibles, une institution peut mettre en œuvre des actions afin de s'améliorer sur ce sujet. Par conséquent, certaines institutions choisissent de réaliser plusieurs audits SPI4 afin d'évaluer leur progression en termes de gestion de la performance sociale.

Sur les 368 IMF de la base de données, 47 IMF (13%) ont réalisé et transmis plusieurs audits à Cerise : 32 en ont transmis deux, 10 en ont transmis trois et 5 en ont transmis quatre depuis 2014. Même s'il est probable que davantage d'IMF aient réalisé plusieurs audits mais ne les aient pas tous transmis, il semble que cette démarche ne soit pas encore très répandue parmi les IMF se prêtant à l'évaluation de leur gestion de la performance sociale.

**Figure 11. Nombre d'IMF ayant réalisé plusieurs audits, par région**



**Figure 12. Forme légale des IMF ayant réalisé plusieurs audits**



On observe que les IMF à but lucratif sont relativement plus représentées parmi les IMF ayant réalisé plusieurs audits que dans l'échantillon total (65% contre 51%) : en effet, ce sont davantage les banques et les institutions financières non bancaires qui se sont prêtées à l'exercice plusieurs fois plutôt que les ONG ou coopératives. Avant tout, cela confirme que ce type d'évaluation est pertinent pour tous les types de prestataires de services financiers, y compris les structures à but lucratif, pour lesquelles adopter de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale semble ainsi tout aussi souhaitable que pour les autres institutions. D'autre part, cette relative surreprésentation peut également être le signe d'une gestion plus professionnalisée de la part de ces structures qui, lorsqu'elles l'utilisent, semblent avoir intégré l'audit SPI4 dans leurs pratiques de gestion globales. Cela peut refléter une forte volonté en interne, mais aussi des exigences du conseil d'administration, des investisseurs ou encore de la réglementation.

## II. FORCES ET FAIBLESSES DES IMF EN GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

### ECHANTILLON

Afin d'estimer de façon fiable les niveaux de gestion de la performance sociale des IMF, dans cette partie seuls les audits de qualité 2 à 4 ont été conservés ainsi que les 14 audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe à l'organisation (les auto-évaluations de qualité 1 ont été exclues).

Par conséquent, l'échantillon utilisé dans cette partie est plus restreint : il ne contient que 327 audits, contre 435 précédemment. La composition de l'échantillon diffère légèrement :

- Les audits provenant d'Amérique Latine et Caraïbes, de coopératives, d'organisations à but non lucratif, de petites organisations en valeur de portefeuille et d'IMF ciblant les zones urbaines sont relativement plus représentés dans cet échantillon restreint que dans l'échantillon total ;
- Les audits provenant d'Asie, de banques, d'organisations à but lucratif, de grandes organisations et d'IMF ciblant les zones rurales sont relativement moins représentés, ce qui indique que ces audits étaient relativement de moins bonne qualité que ceux cités précédemment.

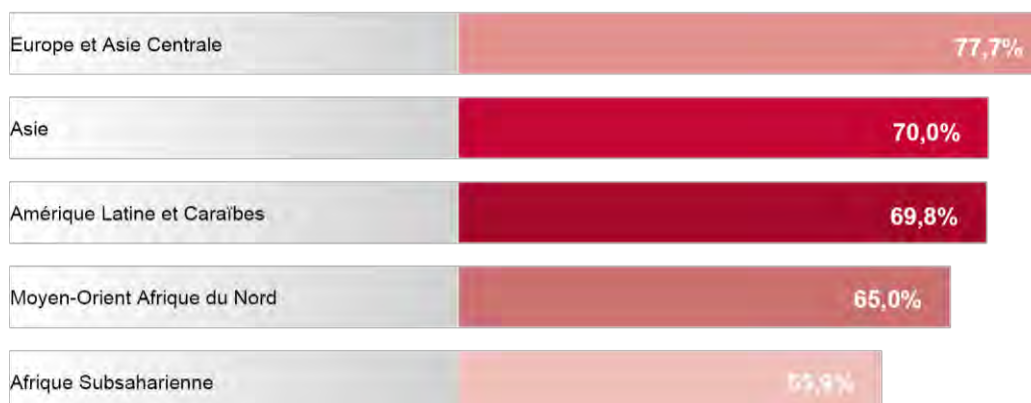
Le détail des différences de composition peut être consulté en Annexe 1.

### SCORE GLOBAL

En moyenne, le score global obtenu par les IMF de l'échantillon est de 65,4% ; c'est aussi le score médian, autrement dit 50% des IMF obtiennent un score inférieur à 65,4% et 50% obtiennent un score supérieur, avec un minimum à 10% et un maximum à 99%. Si certains prestataires de services financiers semblent déjà bien avancés en termes de gestion de la performance sociale de manière générale, pour d'autres il existe donc encore une marge de progression, et probablement un besoin de formation et d'accompagnement sur ce sujet.

Ce score global diffère en fonction des caractéristiques des IMF<sup>9</sup>. Ainsi, les IMF de la région Afrique subsaharienne obtiennent un score global significativement inférieur par rapport aux IMF des autres régions.

Figure 13. Score global par région



<sup>9</sup> Comme mentionné dans la partie Méthodologie, toutes les différences de scores mentionnées sont significatives statistiquement au seuil de 1%.

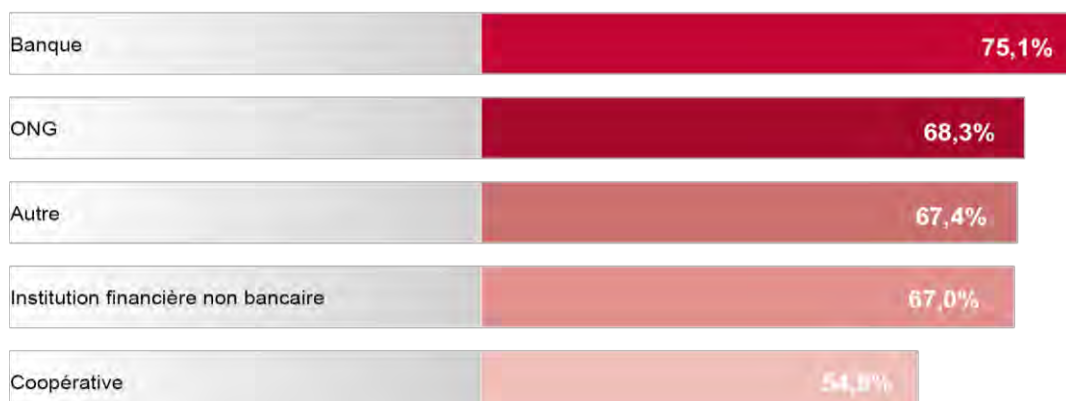
De la même manière, les grandes organisations (en portefeuille) obtiennent un score significativement plus élevé que les autres IMF. En effet, l'obtention de bons résultats en gestion de la performance sociale est facilitée par un certain niveau de formalisation étant donné qu'un certain nombre de bonnes pratiques sont liées à la mise en place de procédures ; or ce sont souvent dans les plus grandes structures que les niveaux de formalisation sont les plus élevés. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il est *nécessaire* d'être une grande organisation pour appliquer de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale, dans la mesure où un certain nombre de pratiques ne nécessitent pas de mobiliser des ressources importantes et peuvent être facilement et rapidement mises en œuvre.

**Figure 14. Score global en fonction de la taille du portefeuille**



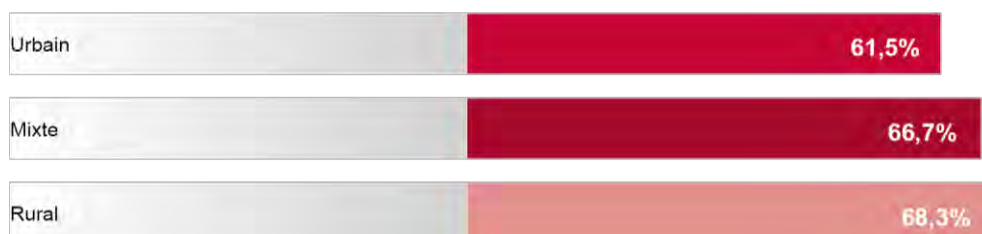
Les banques sont également plus performantes par rapport aux IMF ayant une autre forme légale, alors que les coopératives obtiennent un score significativement plus faible. Là encore, la formalisation, la professionnalisation des modes de gestion, la structuration et les bonnes pratiques de gouvernance sont également des facteurs déterminants de la bonne gestion de la performance sociale ; or ces facteurs sont souvent présents dans les banques, qui sont aussi plus réglementées, mais peuvent parfois faire défaut aux coopératives (l'analyse des scores par dimension dans la section suivante donne des éclairages sur ce point). D'autre part, dans certaines régions ou pays, la réglementation est plus exigeante avec les structures ayant un statut particulier sur des aspects de performance sociale, notamment sur la protection des clients ou la transparence, ce qui permet à ces structures réglementées d'obtenir de meilleurs scores.

**Figure 15. Score global en fonction de la forme légale**



Enfin, les IMF ciblant les zones rurales font preuve d'une meilleure gestion de leur performance sociale que les IMF ciblant les zones urbaines uniquement, ce qui peut s'expliquer par leur mission sociale plus affirmée et probablement un investissement plus important pour s'assurer de la réalisation de cette mission, notamment dans l'adaptation des produits et services aux besoins locaux. L'analyse des scores par dimension de la section suivante confirme cette hypothèse.

**Figure 16. Score global en fonction de la zone cible**



En revanche, la bonne gestion de la performance sociale ne semble pas dépendre du statut de l'IMF : la différence de scores entre structures à but lucratif ou à but non lucratif n'est pas significative, ce qui semble indiquer qu'objectifs sociaux et financiers ne sont pas contradictoires. Cette question sera analysée plus en détail dans la partie suivante.

**Figure 17. Score global en fonction du statut**



Ces différences de scores par région, forme légale, taille et zone cible sont significatives toutes choses égales par ailleurs<sup>10</sup> : ainsi, le score global plus faible des IMF d'Afrique subsaharienne ne s'explique pas seulement par la proportion de coopératives plus élevée dans cette région ; à même forme légale, taille et zone cible, les IMF d'Afrique subsaharienne obtiennent un score global plus faible ; de la même manière, pour une même région, taille et zone cible, les coopératives obtiennent des scores plus faibles. Le statut (à but lucratif ou non-lucratif) reste non-significatif dans l'estimation du score global toutes choses égales par ailleurs.

Cela signifie que ce sont en particulier **les IMF d'Afrique subsaharienne, les coopératives et les plus petites IMF qui ont davantage besoin d'appui** en termes de gestion de la performance sociale. La section suivante analyse plus en détail les forces et les faiblesses des différents types d'organisation afin d'identifier de potentiels besoins d'appui particulier.

<sup>10</sup> Les scores globaux (qui suivent une distribution normale) ont été estimés par régression linéaire (méthode des moindres carrés ordinaires) en incluant la région, la taille, la forme légale, le statut et la zone cible comme variables de contrôle, et les différences mentionnées précédemment restent significatives.



## SCORES PAR DIMENSION

Le score global constitue la moyenne des scores obtenus pour chacune des six dimensions de la gestion de la performance sociale définies par la SPTF. Chacune de ces six dimensions n'est pas évaluée exactement de la même manière, étant donné que certaines dimensions comportent davantage d'indicateurs que d'autres (la dimension 4 est celle qui en contient le plus), et/ou des indicateurs plus faciles à valider que d'autres (comme la dimension 6). De la même manière, certaines dimensions sont assez interdépendantes (les dimensions 1 et 2 notamment, comme expliqué plus loin) quand d'autres le sont moins. Ainsi, compte tenu de ces différences et de la nature qualitative des indicateurs, l'exacte comparabilité des dimensions ne peut pas être garantie. Néanmoins, examiner les scores par dimension peut permettre d'identifier les forces et faiblesses principales et les points d'amélioration prioritaires, ce qui ne dispense pas d'analyser plus en détail les facteurs expliquant les scores plus ou moins élevés par dimension.

Figure 18. Scores par dimension



Tous audits confondus, la dimension 2, qui correspond à l'engagement de toutes les parties prenantes de l'institution envers les objectifs sociaux, est celle pour laquelle les IMF obtiennent le score le plus faible en moyenne (52%). Cette dimension couvre les pratiques qu'une institution peut mettre en place pour s'assurer que les membres de son conseil d'administration, sa direction et tous ses employés s'engagent à atteindre les objectifs sociaux de l'institution. Elle tient compte par exemple de l'existence de critères liés aux objectifs sociaux dans les procédures de recrutement, les formations, les évaluations des employés et de la direction, ou encore dans les résultats exigés par le conseil d'administration.

Cette dimension est fortement liée à la première dimension, qui se concentre sur la définition et le suivi d'objectifs sociaux précis sur la base de la mission de l'institution. En effet, si une institution n'a pas défini précisément ses objectifs sociaux avec des indicateurs et un processus de suivi de ces indicateurs, alors ceux-ci ne peuvent pas être inclus dans les processus de formation et d'évaluation des employés, et le conseil d'administration ne peut exiger des résultats liés à ces objectifs. Ainsi, un score peu élevé sur la dimension 1 implique souvent un score peu élevé, voire plus faible, sur la dimension 2. Or, le score moyen sur la dimension 1 (62,6%) est inférieur au score moyen global, ce qui contribue au moins en partie au faible score moyen sur la dimension 2.

A l'inverse, la dimension 6, qui correspond à l'équilibre entre les rendements sociaux et financiers, est celle pour laquelle les IMF obtiennent le score le plus élevé (74,8%). Cette dimension se concentre sur la prise de décision de l'institution sur des sujets financiers clés

(objectifs de croissance, objectifs et répartition des bénéficiaires, choix des sources de financement, rémunération des employés), qui sont également garants de l'intégration de la mission sociale dans la stratégie de l'institution. Toutefois, certains aspects de cette dimension, notamment les critères liés à une tarification responsable, sont complexes à analyser, et peuvent donc parfois être potentiellement surévalués par les personnes réalisant l'audit. D'autre part, les organisations se pliant à l'exercice d'audit social sont probablement des organisations déjà sensibilisées à l'importance de l'équilibre entre performances sociales et financières, ce qui leur facilite l'obtention d'un meilleur score sur cette dimension.

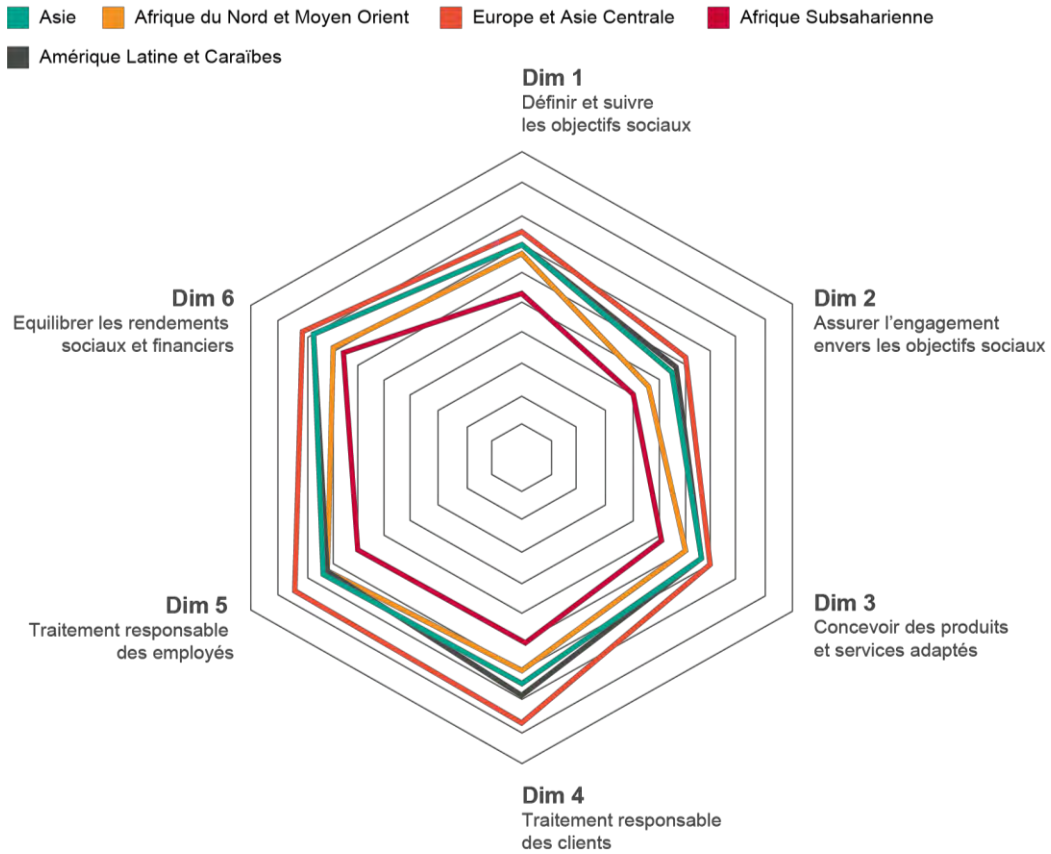
La dimension 3, qui se concentre sur les diverses façons dont les institutions peuvent recueillir de l'information sur les besoins et les préférences des clients et adapter leurs produits, services et canaux de distribution en conséquence, est également une dimension sur laquelle les IMF obtiennent un score inférieur au score global moyen (62,2% contre 65,4%). Cette dimension est en effet relativement exigeante, dans la mesure où un bon score nécessite d'avoir mis en place un certain nombre de procédures et de processus réguliers de récolte et d'analyse d'informations sur les besoins et préférences des clients. Elle s'inscrit dans la démarche « do good » (bénéficier aux clients), qui requiert un certain niveau d'implication de la part de l'institution.

A l'inverse, les IMF s'en sortent mieux en termes de traitement responsable des clients (dimension 4), dimension qui reprend la majorité des Principes de Protection des Clients de la Smart Campaign (prévention du surendettement, transparence, traitement équitable et respectueux des clients, confidentialité des données et mécanismes de résolution des plaintes), et traitement responsable des employés (dimension 5), pour lesquelles elles obtiennent des scores supérieurs à la moyenne (respectivement 71% et 70%). Ces dimensions s'inscrivent davantage dans le principe « do no harm » (ne pas nuire aux clients), qui constitue aujourd'hui l'exigence minimale en termes de gestion de la performance sociale. Il est donc probablement plus facile d'obtenir un score plus élevé sur ces dimensions, d'autant plus que certains critères sont parfois présents dans la réglementation de certains pays.

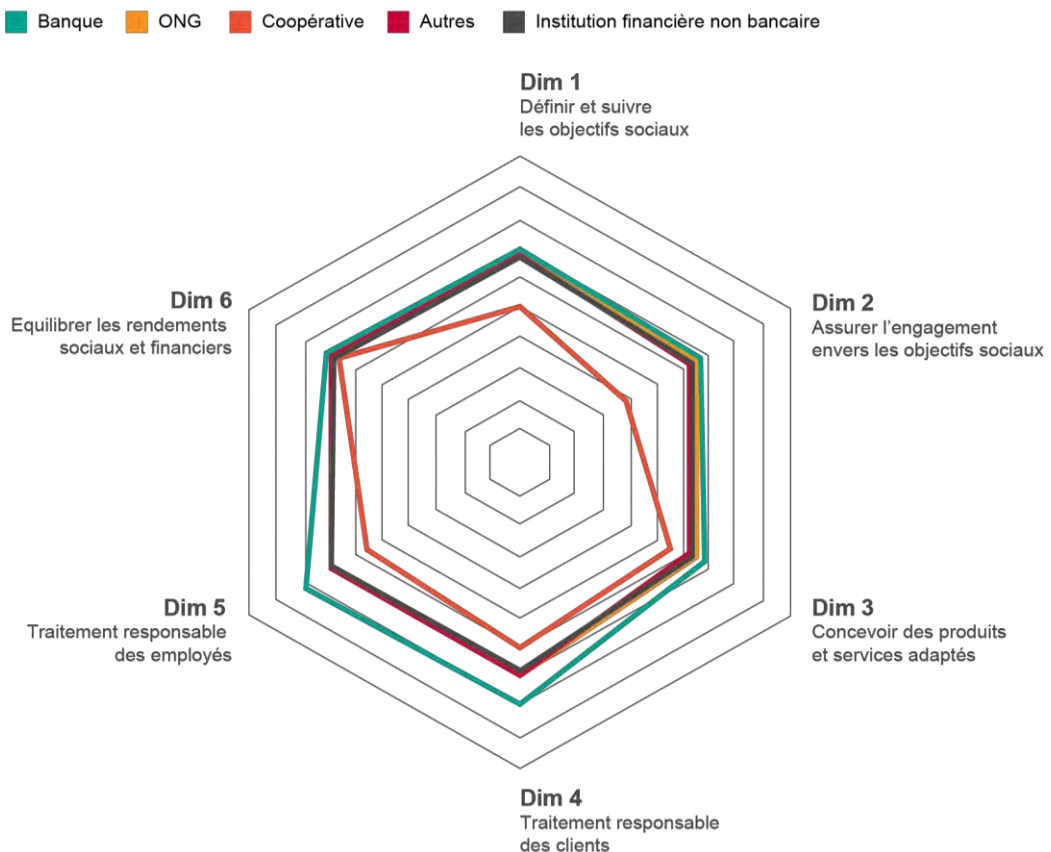
Si l'on compare les résultats par dimension selon la région, la forme légale, la taille ou la zone cible, deux constats principaux s'imposent :

- le premier est que les IMF obtenant les scores globaux les plus faibles, c'est-à-dire les IMF d'Afrique subsaharienne, les coopératives, les petites IMF, et les IMF ciblant les zones urbaines, obtiennent des scores plus faibles sur toutes les dimensions, ce qui signifie que leur score global n'est pas tiré vers le bas par une dimension particulière ; leurs besoins d'accompagnement concernent donc la gestion de la performance sociale en général et non un aspect particulier ;
- le second est que la dimension la plus faible reste la dimension 2, quelles que soient la région, la forme légale, la taille et la zone cible ; c'est donc sur cette dimension en particulier que le besoin d'accompagnement est le plus important, et probablement sur la dimension 1 également, qui lui est fortement liée.

**Figure 19. Scores par dimension par région**



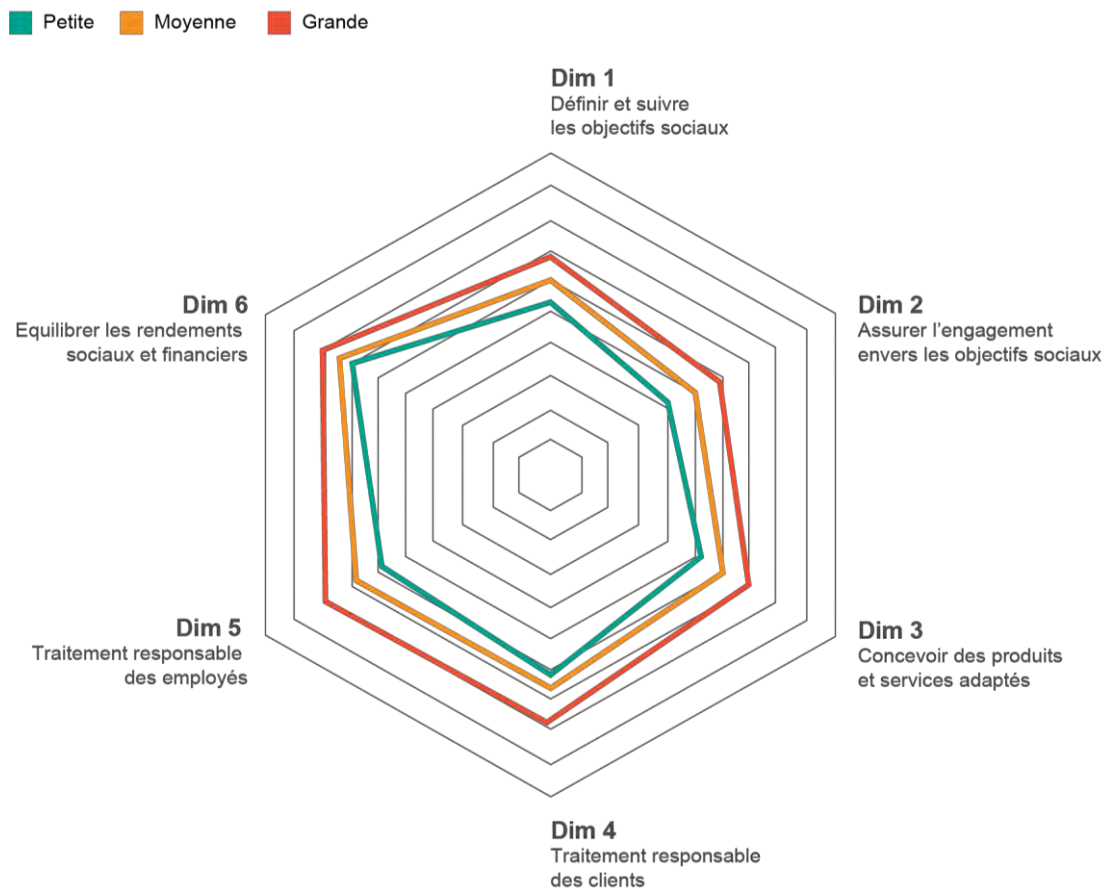
**Figure 20. Scores par dimension selon la forme légale**



On peut toutefois observer que la différence de scores par dimension entre les coopératives et les autres est plus importante sur la dimension 2 ; cela tend à confirmer l'hypothèse soulevée auparavant selon laquelle la faiblesse des coopératives en termes de structuration et de bonne gouvernance contribuerait à leur moins bonne gestion de la performance sociale en général.

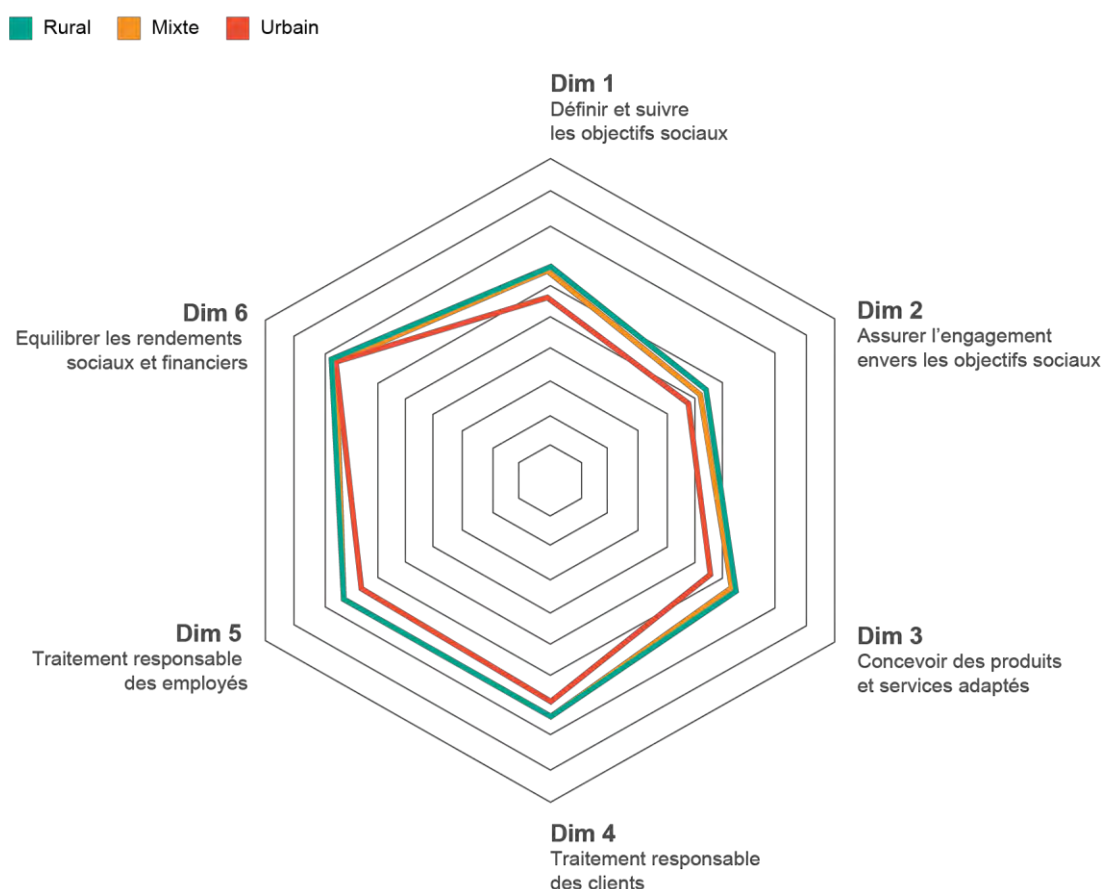
En ce qui concerne la dimension 6, celle-ci reste presque toujours la dimension la plus forte, excepté pour les banques, et pour les IMF d'Europe et Asie Centrale et de la région MENA. En effet, toutes obtiennent un meilleur score sur la dimension 4 par rapport à la dimension 6, et les IMF d'Europe et Asie Centrale obtiennent également un meilleur score sur la dimension 5. Ces scores élevés sur la dimension 4 montrent qu'une grande partie des IMF ont intégré les Principes de Protection des Clients, ce qui encore une fois, peut être dû à une réglementation plus exigeante sur ces questions pour les banques ou dans ces régions.

**Figure 21. Scores par dimension selon la taille**



Enfin, l'analyse des scores par dimension selon la zone cible confirme également l'hypothèse précédente concernant les prestataires de services financiers qui ciblent les zones rurales : l'écart entre leurs scores sur les dimensions 1 (définition de la mission et suivi des objectifs sociaux) et 3 (adaptation des produits, services et canaux de distribution aux besoins et préférences des clients) et ceux des IMF ciblant les zones urbaines est plus élevé que pour les autres dimensions. Le bon score global en gestion de la performance sociale des IMF ciblant les zones rurales est donc dû au moins en partie à leurs plus grands efforts pour traduire leur mission sociale en objectifs sociaux et pour s'assurer de la réalisation de cette mission via l'adaptation de leurs produits et services aux besoins locaux.

**Figure 22. Scores par dimension selon la zone cible**



### SCORES PAR NORME

Les scores obtenus par dimension sont eux-mêmes la moyenne des scores obtenus pour chaque norme composant une dimension. La même réserve sur la comparabilité des scores par norme s'applique que pour celle des scores par dimension, toutefois, analyser les scores par norme permet d'aller plus loin dans l'identification des forces et faiblesses des institutions<sup>11</sup>.

**Figure 23. Dimension 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux**



Ainsi, pour la première dimension, la stratégie pour atteindre les objectifs sociaux est relativement bien définie en moyenne, avec des cibles souvent bien identifiées tout comme les moyens mobilisés pour répondre à leurs besoins, même si la définition des changements attendus pour ces cibles et d'indicateurs de résultats est plus problématique (pratique 1A3).

<sup>11</sup> Les scores par pratique essentielle (niveau inférieur dans la hiérarchie) peuvent être consultés en Annexe 2.

En revanche, la collecte, l'analyse et le reporting de données client relatives à ces objectifs sociaux font souvent défaut. Cela peut être notamment dû à un manque de capacités du système d'information et de gestion, qui ne permet pas de centraliser les informations sur les clients qui restent alors sur le papier et ne peuvent pas être analysées, voire simplement à un manque de collecte de données client, quel que soit le support de stockage des informations. Il existe très probablement un besoin d'accompagnement des IMF sur la définition des indicateurs à suivre et sur le mode de collecte, de centralisation et d'analyse de ces informations.

**Figure 24. Dimension 2: Assurer l'engagement envers les objectifs sociaux**



En ce qui concerne la seconde dimension, les conseils d'administration ne semblent pas avoir encore intégré les objectifs sociaux dans leurs pratiques de gestion ; en particulier, tenir le directeur exécutif pour responsable de l'atteinte des objectifs sociaux ne fait pas encore partie des pratiques courantes (pratique 2A3<sup>12</sup>, pour laquelle le score moyen est le plus faible). La même observation peut être faite concernant la direction, qui tient rarement les cadres du siège pour responsables de l'atteinte des objectifs sociaux (pratique 2B3). Cela s'explique notamment par le fait que les objectifs sociaux sont rarement définis précisément, et ne font donc pas partie des objectifs sur lesquels la direction et les cadres sont évalués.

**Figure 25. Dimension 3: Concevoir des produits et services adaptés**



Pour la troisième dimension, les scores suggèrent que les IMF ont davantage de difficultés sur la compréhension des besoins et préférences des différents types de clients, c'est-à-dire sur les pratiques mises en œuvre pour récolter des informations sur les besoins et préférences par type de client, que sur la conception de produits et services ayant des caractéristiques adaptées à une clientèle vulnérable et donc bénéficiant aux clients. Le plus faible score sur cette norme vient du manque d'enquêtes systématiques auprès des clients, notamment d'études de marché ou d'enquêtes de satisfaction, et de distinction entre les différents types de clients dans l'analyse des besoins, c'est-à-dire de segmentation. Autrement dit, les IMF ne semblent pas avoir encore intégré une approche très centrée sur les clients lorsqu'elles définissent leurs produits. Pourtant, si ce type d'enquête représente un coût à court terme pour les IMF, il peut potentiellement leur permettre de mieux comprendre la demande et d'adapter l'offre en conséquence. Il y a probablement un besoin d'accompagnement à la fois technique et financier sur ces aspects.

<sup>12</sup> Les scores par pratique essentielle peuvent être consultés en Annexe 2.

**Figure 26. Dimension 4: Traitement responsable des clients**



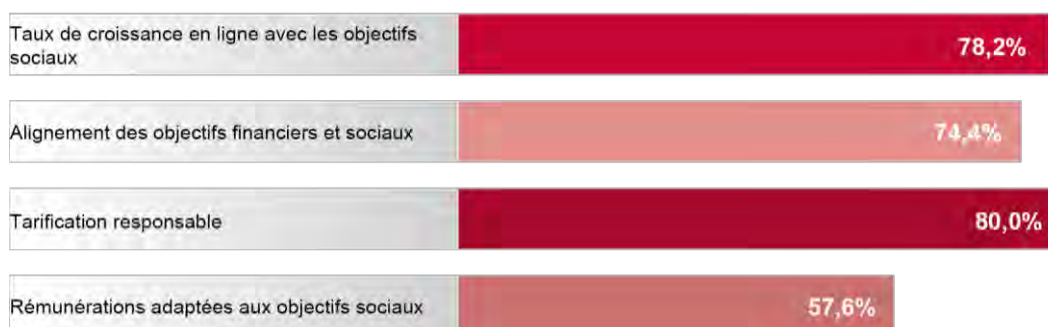
A propos de la quatrième dimension, qui reprend un certain nombre de Normes de Protection des Clients de la Smart Campaign, la prévention du surendettement est la norme la plus respectée par les IMF, tandis que la mise en place d'un mécanisme de résolution des plaintes est plus rare. Les IMF sont également assez performantes en termes de transparence, tandis que la confidentialité des données client semble plus difficile à garantir.

**Figure 27. Dimension 5: Traitement responsable des employés**



Concernant le traitement responsable des employés, la politique de ressources humaines n'est pas toujours formalisée ou définie assez précisément, et la satisfaction des employés est plus rarement suivie et analysée.

**Figure 28. Dimension 6: Equilibrer rendements sociaux et financiers**



Enfin, tandis que les bons scores obtenus en termes de tarification responsable et d'alignement du taux de croissance et des objectifs financiers avec les objectifs sociaux contribuent au bon score sur la sixième dimension, la norme concernant le contrôle de la rémunération des dirigeants pour vérifier l'adéquation avec les objectifs sociaux obtient un score plus faible. Toutefois, comme mentionné précédemment, certains aspects de cette dimension, notamment la tarification responsable, sont potentiellement mal analysés et surévalués. Les bons scores sur cette dimension ne reflètent donc pas nécessairement de bonnes pratiques.

## EVOLUTION DES SCORES D'UN AUDIT À L'AUTRE

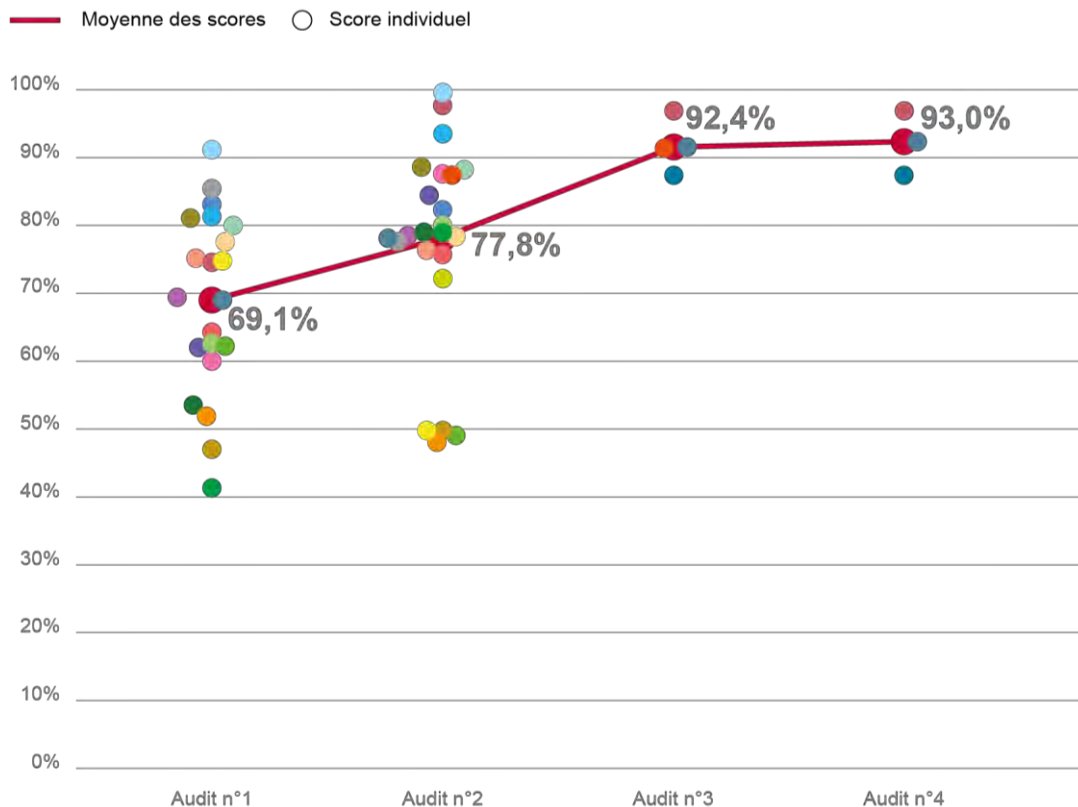
Pour les IMF ayant réalisé plusieurs audits SPI4, il est possible d'observer l'évolution des scores au fil des audits. Dans cet échantillon (audits de qualité), 29 IMF ont réalisé plusieurs audits : 23 en ont réalisé deux, 4 en ont réalisé trois et 2 en ont réalisé quatre.

Le score moyen au premier audit est de 69,1% pour les IMF ayant réalisé plusieurs audits, contre 63,6% pour les IMF n'ayant transmis qu'un seul audit<sup>13</sup> : les IMF qui réalisent plusieurs audits semblent ainsi avoir un meilleur score dès le premier audit, ce qui laisse penser qu'elles sont sans doute déjà plus investies dans la gestion de la performance sociale, et plus motivées pour évaluer leur progression sur ce sujet.

Par la suite, la moyenne des scores des IMF ayant réalisé plusieurs audits augmente au fil des audits ; seules cinq IMF ont vu leur score baisser entre le premier et le second audit. Dans les cinq cas, le second audit était de meilleure qualité que le premier, et pour trois d'entre elles, le second audit a été réalisé par un auditeur qualifié, ce qui n'était pas le cas du premier. Il est ainsi possible que cette baisse reflète une augmentation du niveau d'exigence et non pas une détérioration des pratiques.

De manière générale, l'augmentation des scores d'un audit à l'autre signifie qu'entre deux audits, les IMF ont mis en place des actions sur la base des recommandations faites au cours de l'audit précédent, ce qui leur a permis d'améliorer leur gestion de la performance sociale. Ainsi, **l'utilisation du SPI4 comme outil d'audit social semble bien avoir encouragé l'amélioration et la formalisation des pratiques**, du moins pour les IMF ayant réalisé plusieurs audits.

Figure 29. Evolution des scores au fil des audits



<sup>13</sup> La différence est significative à 10%.



### III. POTENTIELLES SYNERGIES ENTRE PERFORMANCES

La définition des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et le développement de l'outil SPI4 sont venus rappeler qu'au-delà de la nécessaire performance et pérennité financière, il est également attendu de la part des institutions de microfinance qu'elles se donnent les moyens de réaliser leur mission sociale. Toutefois, avec l'évolution du secteur, les attentes envers les prestataires de services financiers ont tendance à s'étendre et se multiplier. Au-delà de la gestion de la performance sociale, il est par exemple de plus en plus exigé de la part des institutions qu'elles soient les plus transparentes possibles. D'autre part, certaines institutions considèrent que tenir compte de la problématique du changement climatique et de la préservation de l'environnement fait partie intégrante de leur mission, étant donné que les populations vulnérables, c'est-à-dire leurs clients, sont les plus susceptibles d'être impactés négativement par le changement climatique. Aujourd'hui, ces institutions s'intéressent donc également à leur performance environnementale.

La question se pose alors des potentielles synergies ou complémentarités entre ces différents objectifs et exigences de résultats : est-ce qu'une IMF montrant de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale est également plus transparente, plus performante au niveau environnemental et plus performante financièrement, ou bien peut-il y avoir des déséquilibres entre ces différents niveaux de performance, voire des contradictions nécessitant des compromis à trouver ?

Dans cette partie, l'analyse se concentre sur les liens entre performance sociale d'une part, et transparence, performance environnementale, et performance financière d'autre part.

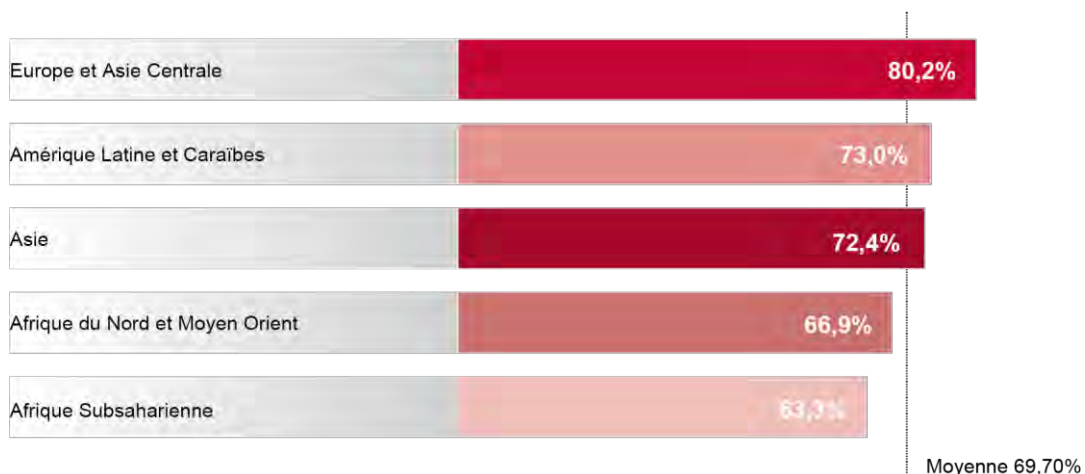
#### PERFORMANCE SOCIALE ET TRANSPARENCE

La transparence est un enjeu majeur du secteur de la microfinance ; au-delà de la transparence des prix, promue notamment par Microfinance Transparency, il est attendu des institutions de microfinance qu'elles démontrent leur intégrité.

Pour répondre à cette attente, en 2018, ADA et Cerise ont développé un index de transparence sur la base de l'outil SPI4 : cet index est construit à partir d'une sélection de 46 indicateurs du SPI4 permettant d'évaluer le niveau d'intégrité d'une IMF. L'index, qui représente la moyenne obtenue pour ces 46 indicateurs, est consultable sur un tableau de bord qui lui est consacré, accessible via la page d'accueil de l'outil SPI4.

Le score moyen en termes de transparence des IMF présentes dans l'échantillon est de 69,7%.

Figure 30. Scores de transparence par région



L'index de transparence est fortement corrélé au score global en termes de performance sociale, ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'il en est une extraction. Ainsi, les IMF les plus faibles en termes de gestion de la performance sociale sont aussi celles qui apparaissent les moins transparentes d'après cet index : les IMF d'Afrique subsaharienne, les coopératives et les plus petites IMF obtiennent les scores les plus faibles en termes de transparence.

**Figure 31. Scores de transparence selon la forme légale**



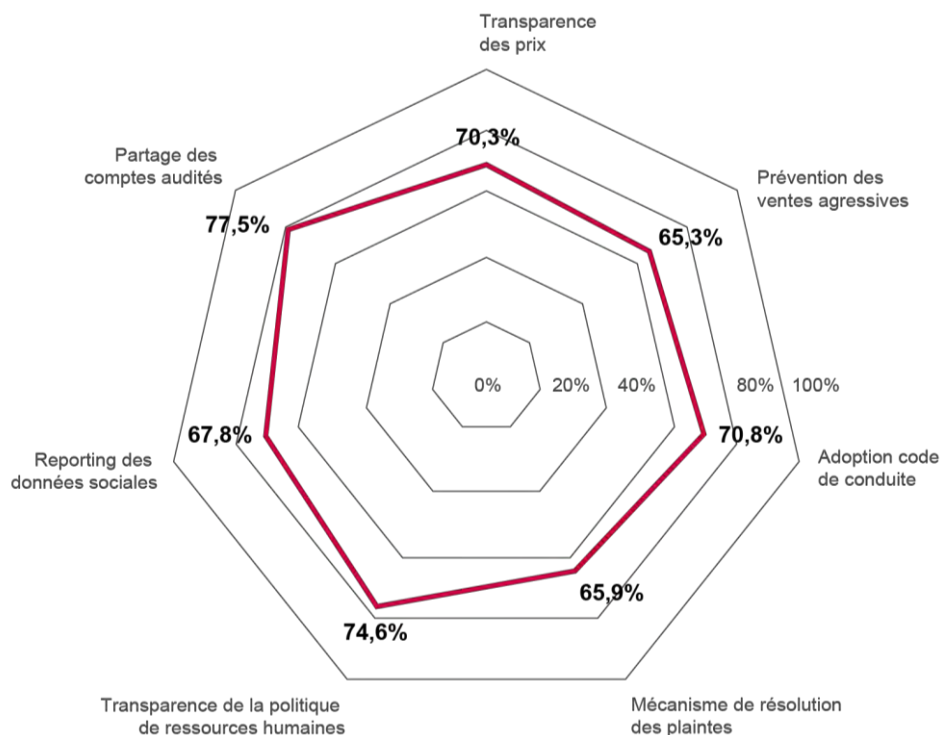
**Figure 32. Scores de transparence selon la taille de portefeuille**



L'index peut être désagrégé en sept composantes. Tout comme les dimensions de gestion de la performance sociale, ces composantes ne sont pas exactement construites de la même manière et leur comparabilité est donc limitée. Néanmoins, lorsque l'on observe les scores sur chacune des sept composantes de l'index (Figure 33), cela peut de nouveau aider à identifier les pratiques de transparence plus largement répandues et celles qui semblent plus difficiles à mettre en place, et qui pourraient donc nécessiter un appui particulier.

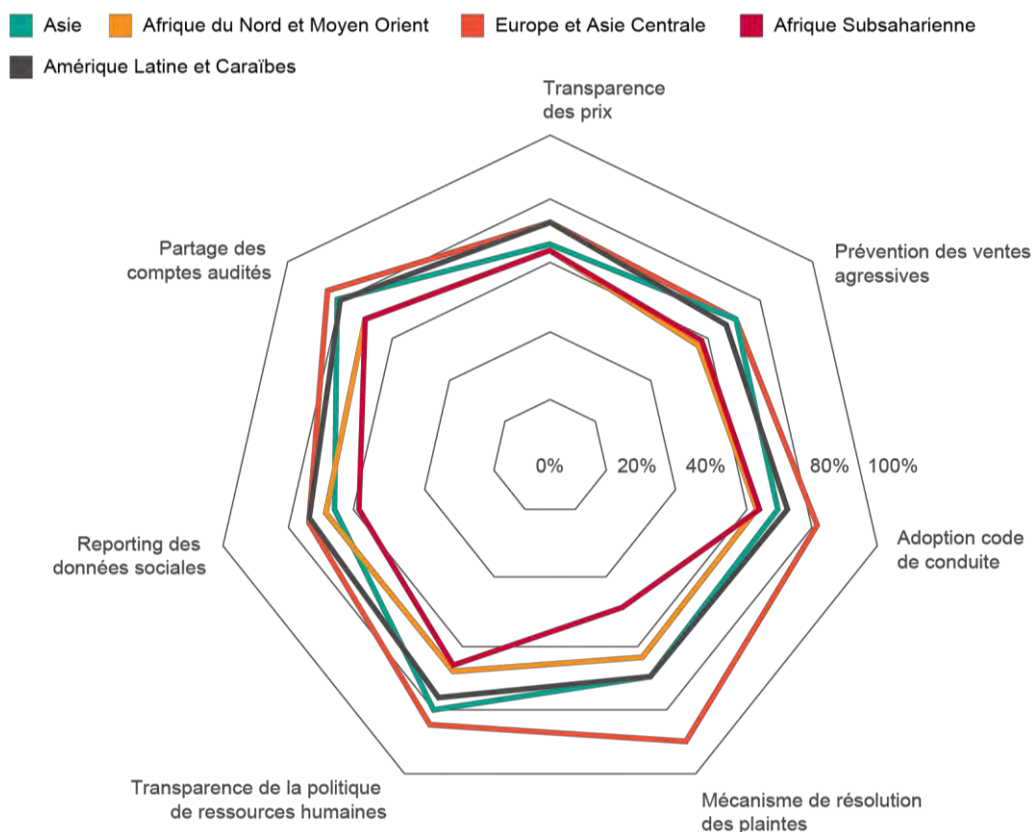
Les IMF sont notamment plus transparentes sur leurs comptes audités et sur leur politique de ressources humaines qu'en termes de prévention des ventes agressives et de mécanisme de résolution des plaintes. Cela peut s'expliquer par le fait que les deux premières composantes sont plus susceptibles de faire l'objet d'une obligation légale, tandis que les deux secondes nécessitent la formalisation de politiques et de procédures et la mise en place de dispositifs spécifiques en interne.

**Figure 33. Scores de transparence par composante**



Lorsque l'on distingue les scores par composante par type d'IMF, des différences plus marquées apparaissent encore.

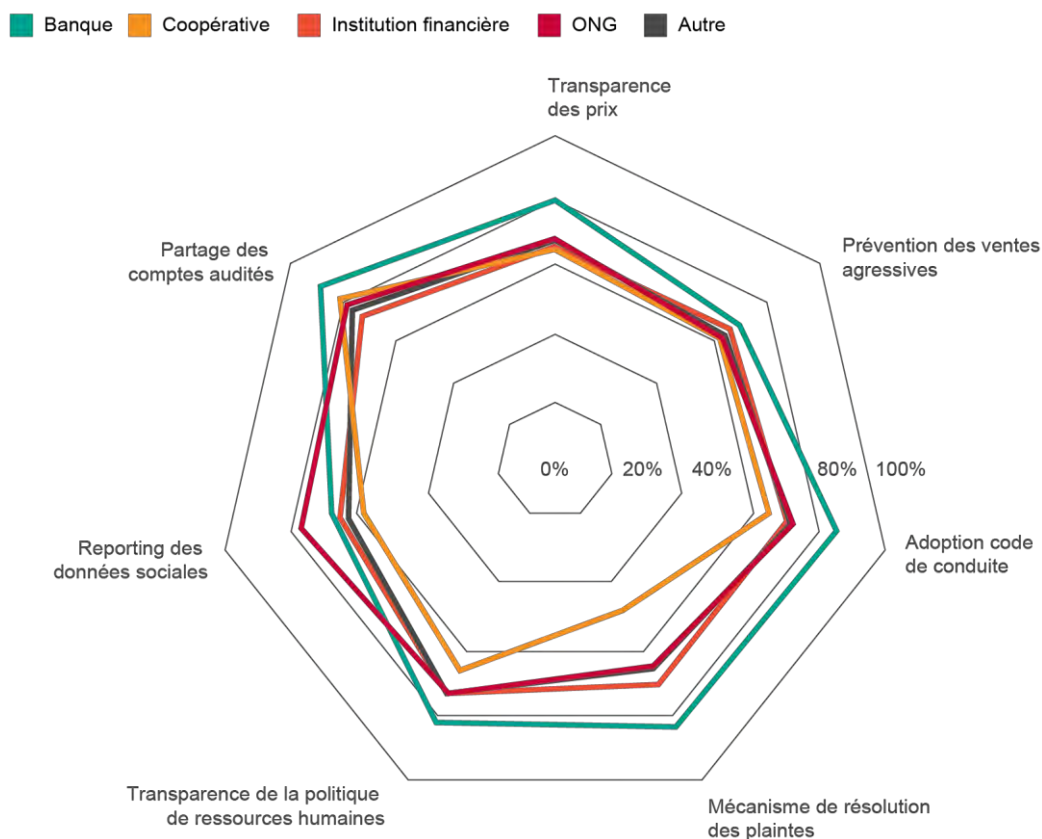
**Figure 34. Scores de transparence par composante selon la région**



**Figure 35. Scores de transparence selon la taille du portefeuille**



**Figure 36. Scores de transparence selon la forme légale**



On observe qu'il existe moins de disparités entre IMF sur la transparence des prix et sur la prévention des ventes agressives que sur les mécanismes de résolution des plaintes ou le reporting de données sociales.

En particulier, si les IMF de la région MENA sont parmi les moins transparentes sur la plupart des composantes, elles sont en revanche parmi les plus performantes pour le reporting de données sociales.

De la même manière, les ONG sont également les plus transparentes en termes de reporting de données sociales alors qu'elles sont plutôt dans la moyenne sur les autres composantes. Les coopératives sont quant à elles parmi les plus transparentes en ce qui concerne leurs comptes audités, alors qu'elles sont les moins transparentes sur toutes les autres composantes.

Ainsi, alors que les forces et faiblesses des IMF en termes de gestion de la performance sociale sont globalement les mêmes quelles que soient la région, la taille et la forme légale bien que les niveaux de performance globaux soient différents, cette fois-ci, **les forces et faiblesses en termes de transparence diffèrent en fonction du type d'IMF**. La sensibilisation à la transparence devrait donc aborder des thématiques spécifiques en fonction de la région, de la forme légale et de la taille des IMF, sachant que la réglementation propre à chaque pays a également probablement un impact sur les pratiques en termes de transparence.

## PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Un certain nombre d'IMF considèrent aujourd'hui que tenir compte de la problématique du changement climatique et de la préservation de l'environnement fait partie intégrante de leur mission sociale.

L'outil SPI4 comprend un module permettant aux IMF utilisatrices de l'outil d'évaluer leur performance environnementale. Ce module reprend les quatre dimensions du Green Index, développé par l'Action Group « environnement » de la Plateforme Européenne de la Microfinance. Contrairement à l'index de transparence, qui est intégré dans le questionnaire de base du SPI4, ce module environnemental est optionnel : seules les IMF qui choisissent de le compléter obtiendront un score sur une septième dimension dédiée à la performance environnementale.

Sur notre échantillon d'audits de qualité, 28% des IMF (85 IMF sur 302) ont complété ce module optionnel, ce qui montre que 28% des IMF s'intéressent à leur performance environnementale et désirent s'engager ou sont déjà actives dans ce domaine.

Ces IMF ont quelques caractéristiques spécifiques : par rapport à notre échantillon d'audits de qualité, les IMF d'Europe et Asie Centrale sont relativement plus représentées parmi les IMF évaluant leur performance environnementale, tout comme les IMF ciblant les zones rurales uniquement et les banques, tandis que les coopératives et les IMF ciblant les zones urbaines uniquement sont relativement moins nombreuses. Le détail des différences peut être consulté en Annexe 3. Certaines différences ne sont pas surprenantes : il semble logique que les IMF ciblant les zones rurales soient plus concernées par la problématique du changement climatique, qui touche particulièrement ces zones ; en ce qui concerne les banques, elles ont probablement davantage de capacités et d'incitations à agir sur ce sujet. En revanche, la surreprésentation de la zone Europe et Asie Centrale pose davantage question.

Globalement, les IMF évaluant leur performance environnementale font preuve de meilleures pratiques de gestion de la performance sociale que la moyenne : leur score global obtenu avec

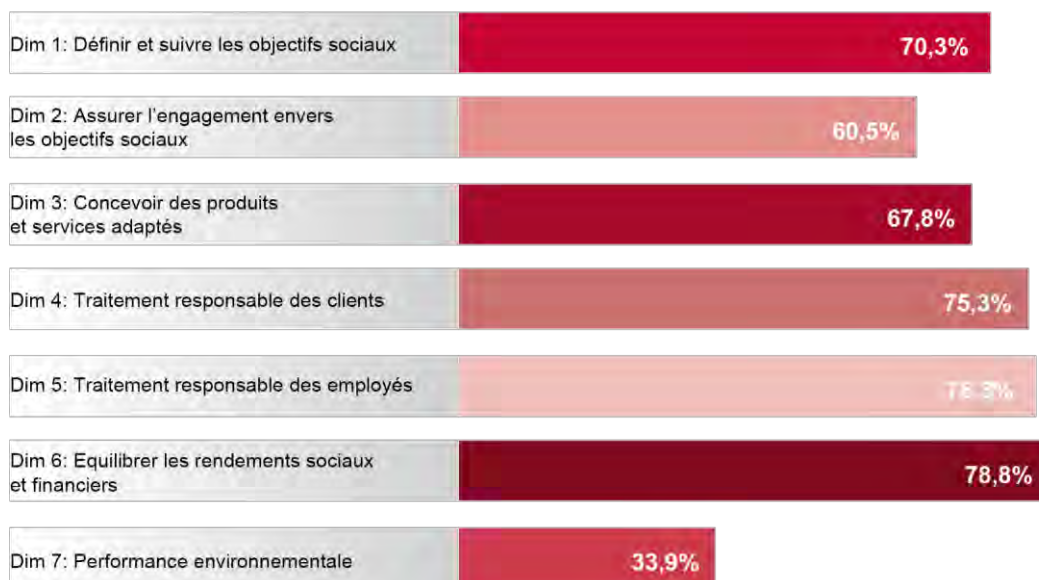
le SPI4 est de 71,5% contre 63,1 % pour les autres et 65,4% pour l'ensemble des IMF<sup>14</sup>. Ce sont donc les IMF les plus investies en termes de gestion de la performance sociale qui se préoccupent de leur performance environnementale.

**Figure 37. Performance sociale des IMF évaluant leur performance environnementale**



En revanche, lorsque l'on observe les scores par dimension, leur niveau de performance environnementale reste faible par rapport aux autres dimensions, avec un score moyen de 33,9% sur la dimension environnementale. Cela semble refléter un besoin d'accompagnement sur ces questions.

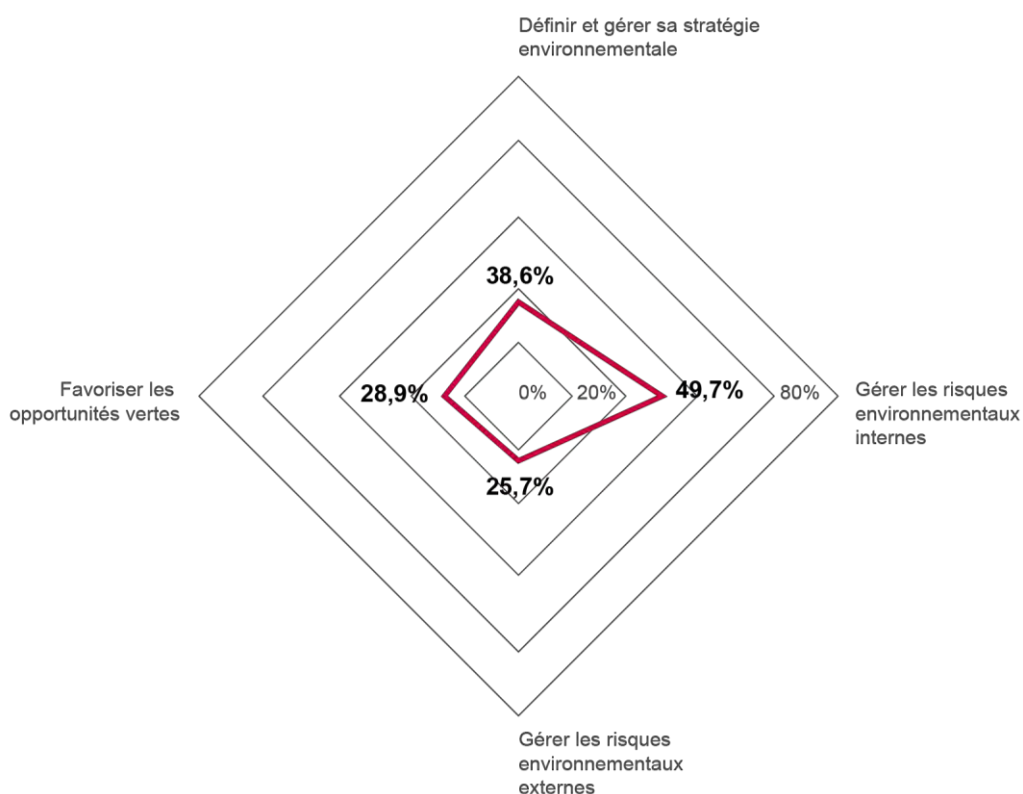
**Figure 38. Performance sociale par dimension des IMF évaluant leur performance environnementale**



En s'intéressant à chacun des quatre piliers qui composent le Green Index, on constate que les IMF qui s'intéressent à leur performance environnementale ont rarement défini précisément leur stratégie environnementale, étant donné que le score moyen est de 38,6% sur ce pilier. Les IMF apparaissent en revanche plus performantes en ce qui concerne la gestion des risques environnementaux internes (49,7%), c'est-à-dire sur la mise en œuvre et le suivi de mesures destinées à réduire l'empreinte écologique de l'institution. Cela démontre la sensibilisation des IMF sur ces questions et les efforts mis en œuvre en interne pour lui donner des implications pratiques. A l'inverse, elles sont moins performantes sur la gestion des risques environnementaux externes, c'est-à-dire sur l'évaluation et la prévention des risques environnementaux représentés par les activités de leurs clients (25,7%).

<sup>14</sup> La différence reste significative dans une analyse par régression linéaire incluant la région, la zone cible et la forme légale en variables de contrôle.

**Figure 39. Performance environnementale par pilier**



De la même manière, l'offre de services financiers et non financiers verts ne semble pas encore très diversifiée (pilier « Favoriser les opportunités vertes » - 28,9%) : dans notre échantillon, le service financier vert le plus offert est le crédit permettant de financer des technologies fonctionnant aux énergies renouvelables et/ou plus efficaces en termes énergétiques, suivi par le crédit pour des activités respectueuses de l'environnement (recyclage, gestion des déchets, eau potable, etc.). Les crédits pour l'agriculture durable, la micro-assurance agricole et les services non-financiers verts sont moins fréquents.

**Figure 40. Nombre d'IMF offrant des produits et services verts**



Ainsi, les bonnes pratiques dans ce domaine ne semblent pas encore bien intégrées par les institutions et/ou sont plus complexes à adopter. Un accompagnement des IMF sur cette thématique est certainement nécessaire.

## PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE

La microfinance a par nature un double objectif de résultat social et financier. Toutefois, si le débat sur les synergies ou contradictions entre performance sociale et performance financière dans le secteur de la microfinance n'est pas nouveau, il n'a jusqu'à maintenant pas été tranché. Alors que la plupart des études, notamment académiques, se penchent sur les liens entre performance financière et performance sociale en termes de résultats, en définissant par exemple la performance sociale par le niveau de pauvreté des clients ou la part de femmes dans le portefeuille des institutions, la présente analyse s'inscrit dans un autre courant d'études plus appliquées, qui s'intéressent à la performance sociale en termes de gestion et de processus.

Quatre études en particulier ont ainsi déjà été publiées sur les liens entre gestion de la performance sociale et performance financière<sup>15</sup>, cependant aucune d'entre elles ne se base sur les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale pour définir la gestion de la performance sociale. Bédécarrats, Baur, & Lapenu (2012) se basent sur une ancienne version de l'outil SPI, mais qui n'est donc pas alignée sur les Normes Universelles définies en 2012 et intégrées dans l'outil SPI4 de 2014. Ainsi, la présente analyse est la première à étudier les liens potentiels entre performance financière et gestion de la performance sociale telle que définie dans les Normes Universelles, qui sont aujourd'hui considérées comme une référence.

En ce qui concerne la définition de la performance financière, comme dans la plupart des autres études sur le sujet citées précédemment, la performance financière d'une IMF est ici appréciée via plusieurs indicateurs :

- le ratio des charges d'exploitation (OER<sup>16</sup>), qui est un indicateur d'efficience ;
- le portefeuille à risque à 30 jours (PAR30<sup>17</sup>), qui est un indicateur de la qualité du portefeuille ;
- l'autosuffisance opérationnelle (OSS<sup>18</sup>), qui permet d'approximer la viabilité ;
- le rendement des actifs (ROA<sup>19</sup>), qui permet d'approximer la rentabilité.

Les hypothèses sous-jacentes à l'analyse sont d'une part que l'application des bonnes pratiques de gestion de la performance sociale (GPS) peut être coûteuse et donc avoir un effet négatif sur la performance financière de l'IMF à court terme, mais d'autre part que ces bonnes pratiques peuvent également permettre à l'IMF de mieux comprendre et mieux répondre à ses clients, ce qui à moyen terme devrait influencer positivement sur la performance financière de l'institution grâce à une meilleure adéquation offre-demande, des relations de confiance avec les clients et une plus grande attractivité.

Appliquées aux indicateurs de performance retenus pour l'analyse, les hypothèses sont qu'un bon score en termes de gestion de la performance sociale peut être associé à un ratio de charges d'exploitation élevé en raison des coûts relatifs à la mise en œuvre de bonnes pratiques, mais aussi à une meilleure qualité de portefeuille grâce à la meilleure adéquation offre-demande et aux meilleures relations-clients. A terme, l'effet sur la viabilité (OSS) et la rentabilité (ROA) reste difficile à anticiper.

---

<sup>15</sup> Bédécarrats, Baur, & Lapenu (2012); Gonzalez (2010); Husain & Pistelli (2016); Perez-Rocha, Hoepner, Spaggiari, Lapenu, & Brusky (2014).

<sup>16</sup> OER = dépenses opérationnelles/encours brut de portefeuille de crédit.

<sup>17</sup> PAR30 = (encours des crédits ayant des impayés depuis plus de 30 jours + crédits renégociés) / encours total du portefeuille de crédit.

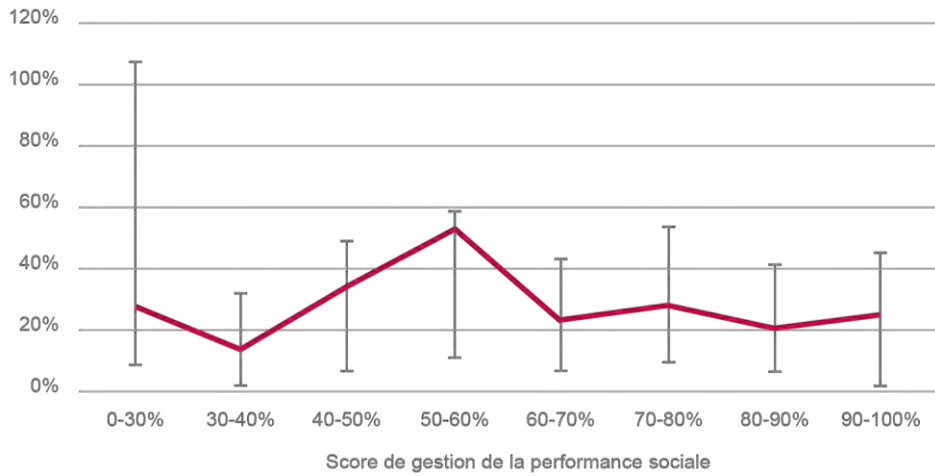
<sup>18</sup> OSS= produits financiers/ (charges financières + dotation aux provisions pour créances douteuses + charges d'exploitation)

<sup>19</sup> ROA = revenu net/valeur moyenne des actifs.

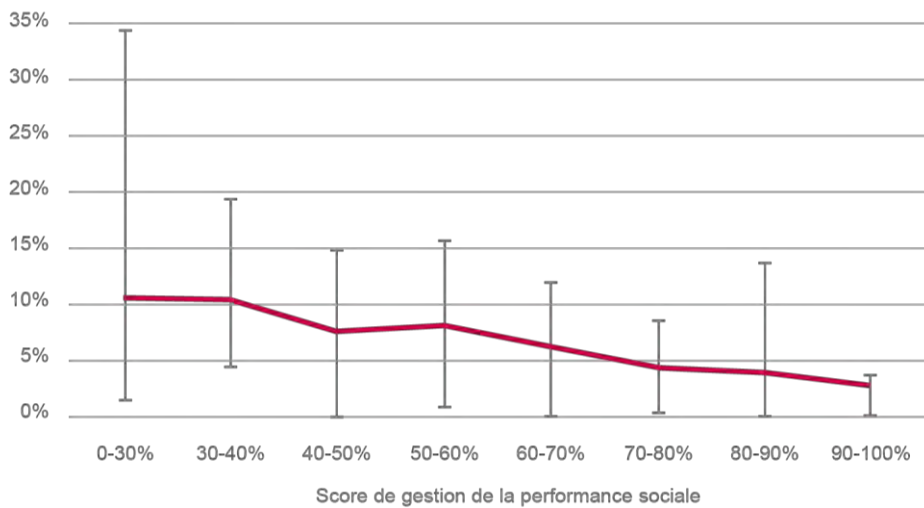


Dans un premier temps, les différents indicateurs de performance financière des institutions de notre échantillon sont observés en fonction du score de gestion de la performance sociale.

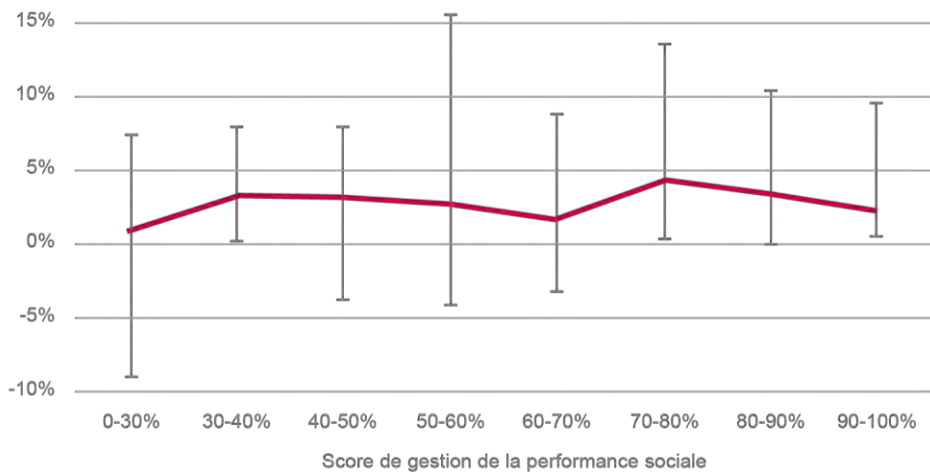
**Figure 41. OER en fonction du score de GPS (moyenne et variation)**



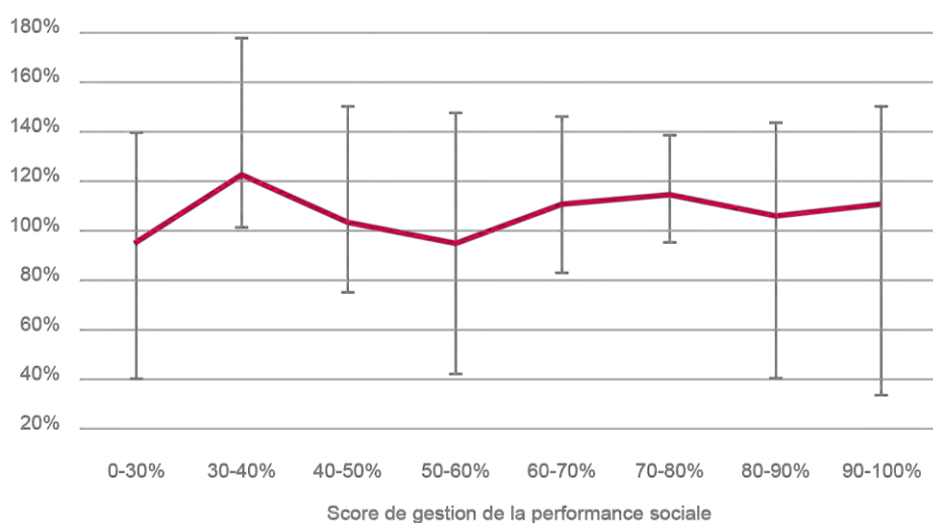
**Figure 42. PAR30 en fonction du score de GPS (moyenne et variation)**



**Figure 43. ROA en fonction du score de GPS (moyenne et variation)**



**Figure 44. OSS en fonction du score de GPS (moyenne et variation)**



Les indicateurs d'efficacité (OER), viabilité (OSS) et rentabilité (ROA) évoluent de manière variable avec les scores de gestion de la performance sociale, que l'on observe la moyenne de ces indicateurs ou les premiers et neuvième déciles<sup>20</sup>, qui donnent une indication de la variabilité de ces indicateurs dans notre échantillon. On observe ainsi qu'il peut y avoir des institutions avec des niveaux élevés de ROA ou d'OSS à plusieurs niveaux de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale, et que les institutions avec les plus hauts niveaux de charges d'exploitation ne sont pas celles avec les plus hauts scores de GPS. Il ne semble donc pas y avoir de relation linéaire dans un sens ou dans l'autre entre bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et ces indicateurs, qui sont affectés par d'autres facteurs.

En revanche, il apparaît plus clairement que l'indicateur de portefeuille à risque (PAR30) décroît lorsque le score de gestion de la performance sociale augmente : parmi les institutions de notre échantillon, celles qui ont un portefeuille à risque plus élevé sont aussi celles qui ont les moins bons scores de gestion de la performance sociale, tandis que les institutions avec une meilleure qualité de portefeuille sont celles qui ont les meilleurs scores.

Toutefois, toutes ces statistiques descriptives mêlent des institutions très différentes. Afin d'affiner l'analyse des liens entre performance sociale et financière, il est possible d'analyser les corrélations potentielles entre performance sociale et performance financière compte tenu d'un certain nombre de facteurs qui sont probablement d'autres déterminants de la performance financière, grâce à une analyse par régression linéaire multivariée<sup>21</sup>. C'est également ce que font les auteurs des études sur le sujet précédemment citées.

Néanmoins, le manque de données longitudinales ne permet pas d'analyser le sens de la relation de causalité éventuelle entre performance sociale et performance financière, ni la dimension temporelle des effets potentiels ; pour cela, il serait nécessaire d'observer plusieurs fois les performances financières et sociales des institutions au cours du temps, or beaucoup

<sup>20</sup> Pour représenter la variabilité, les premiers et neuvièmes déciles sont préférés aux valeurs minimum et maximum qui sont souvent des valeurs extrêmes particulières et peu représentatives.

<sup>21</sup> Les modèles de régression linéaire de l'analyse sont estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires. C'est également la méthode utilisée le plus couramment dans les autres études appliquées mentionnées précédemment. Les résultats présentés sont ceux des modèles incluant tous les audits disponibles de l'échantillon, y compris lorsque l'IMF en a réalisé plusieurs (le modèle utilisé relâche l'hypothèse d'indépendance des observations). Les résultats sont robustes si seul le dernier audit réalisé par une institution est inclus dans les modèles.

trop peu d'institutions ont réalisé et/ou transmis à Cerise plusieurs SPI4 jusqu'à maintenant. Il n'existe pas non plus de données sur les investissements réalisés par les institutions pour améliorer leurs pratiques, qui seraient pourtant utiles pour ce type d'étude.

L'analyse se limite donc à l'examen des corrélations potentielles entre le score de gestion de la performance sociale et le ROA, l'OSS et le PAR30. En effet, notre base de données ne nous permet pas d'analyser le ratio de charges d'exploitation de manière assez rigoureuse : la méthodologie de prêt (individuel ou groupe) affecte très probablement cet indicateur, or cette variable n'est pas disponible dans la base de données.

### **Gestion de la performance sociale et viabilité**

Dans un premier temps, les liens entre gestion de la performance sociale et viabilité de l'institution sont analysés en tenant compte de l'effet potentiel d'autres facteurs possiblement déterminants de la rentabilité, à savoir l'âge de l'institution, la taille de son portefeuille, la taille du prêt moyen en pourcentage du RNB par habitant, la région, la forme légale, la zone cible.<sup>22</sup> Ces facteurs sont donc inclus comme variables de contrôle dans l'estimation de l'OSS conformément à ce que font les auteurs des autres études sur le sujet<sup>23</sup>.

Les résultats de l'analyse par régression linéaire montrent que tous ces autres facteurs étant égaux par ailleurs, c'est-à-dire à même taille de portefeuille, même taille de prêt moyen, même âge, même région, même forme légale et même zone cible, score de GPS et OSS ne sont pas corrélés : l'effet du score de GPS sur l'OSS n'est pas significatif. Cela peut signifier que d'autres facteurs sont plus déterminants que les pratiques de gestion de la performance sociale pour la viabilité de l'institution. Plus généralement, il est certainement nécessaire d'avoir une appréciation plus fine du type de bonne pratique à encourager et des montants à engager en fonction des cas, afin que l'investissement soit bénéfique pour la viabilité de l'institution. Toutefois, ce résultat montre que de bonnes pratiques de GPS ne nuisent pas à la viabilité.

### **Gestion de la performance sociale et rentabilité**

Dans un second temps, la même analyse est effectuée avec l'indicateur de rentabilité. Le ROA est estimé par régression linéaire en contrôlant par tous les autres mêmes facteurs que précédemment. Les résultats indiquent cette fois que tous ces autres facteurs étant égaux par ailleurs, c'est-à-dire à même taille de portefeuille, même taille de prêt moyen, même âge, même région, même forme légale et même zone cible, la gestion de la performance sociale semble bien être corrélée au ROA : l'effet du score global de gestion de la performance sociale est statistiquement significatif. Toutefois, comme le montre la Figure 45 qui représente l'effet du score de GPS sur le ROA net des effets des variables de contrôle, la relation observée n'est pas linéaire. Le même résultat est observé dans l'étude de Perez-Rocha et al. (2014).

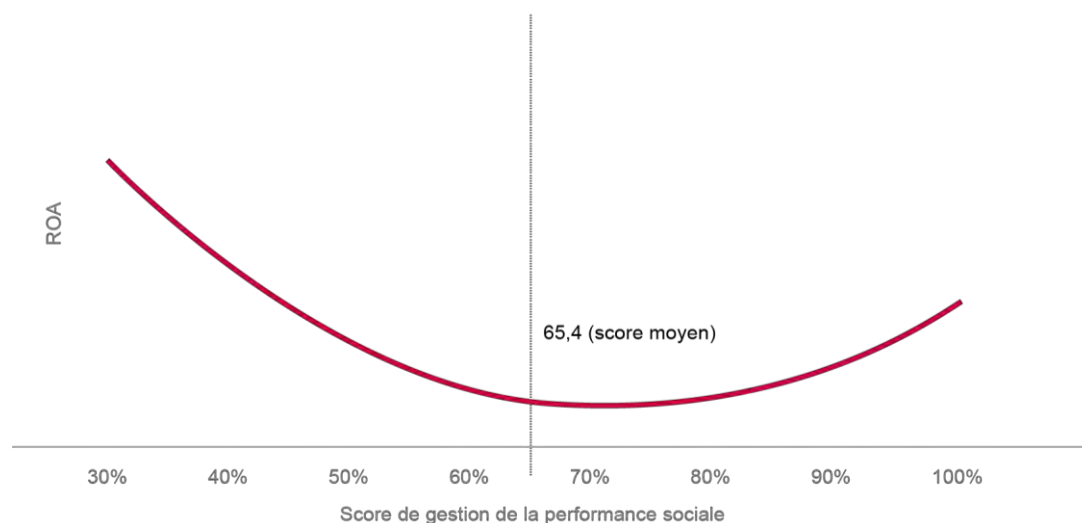
Ainsi, l'estimation du ROA indique que pour des scores de GPS faibles (en-dessous de 65%, soit sous le score moyen et médian), plus le score de GPS est faible, plus le ROA est élevé. Cela peut s'expliquer par le fait que des IMF ayant un ROA très élevé font probablement passer l'objectif financier avant l'objectif social, et se préoccupent donc peu de la gestion de la performance sociale. Cela peut aussi s'interpréter de la manière suivante : investir dans la gestion de la performance sociale lorsque l'on part de zéro peut être coûteux au départ.

---

<sup>22</sup> Le statut n'a pas été inclus dans la mesure où il est fortement corrélé à la forme légale.

<sup>23</sup> Bédécarrats et al. (2012) utilisent comme contrôles l'âge, la taille, le statut à but lucratif ou non-lucratif et la zone cible ; Gonzalez (2010) utilise l'âge, le volume d'épargne en pourcentage du portefeuille, la taille du prêt moyen en pourcentage du RNB par habitant, le ratio épargnants sur emprunteurs, la part de prêts individuels, la part de clients en zone urbaine ; Husain & Pistelli (2016) utilisent la taille ; Perez-Rocha et al. (2014) utilisent le rendement du portefeuille, l'âge, le ratio de dépenses opérationnelles, le taux de réserve pour couvrir le PAR30, la région.

**Figure 45. Rentabilité en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)**



Toutefois, pour les IMF ayant un score de GPS supérieur à la moyenne, soit environ la moitié des IMF de notre échantillon, cette fois plus le score est élevé plus le ROA augmente. Cela pourrait indiquer qu'à partir d'un certain niveau de gestion de la performance sociale, les bonnes pratiques mises en œuvre ont un effet positif sur la rentabilité de l'institution. Cela peut aussi indiquer que les organisations les mieux gérées à tous les niveaux bénéficient à la fois d'un ROA élevé et d'un meilleur score de gestion de la performance sociale. Encore une fois, l'absence de données longitudinales ne permet pas d'identifier le sens de la relation, mais ce résultat indique que rentabilité et bonnes pratiques de gestion de la performance sociale peuvent aller de concert.

En décomposant le score global de GPS en scores par dimension et/ou norme, on constate que cette relation significative non linéaire est notamment tirée par les scores des dimensions 1 et 2, soit par la définition et le suivi des objectifs sociaux et l'engagement des parties prenantes envers les objectifs, notamment du conseil d'administration et de la direction. L'analyse des besoins et préférences des clients (norme 3A) est quant à elle corrélée négativement au ROA. À l'inverse, il ne semble pas y avoir de relation significative positive ou négative entre le ROA et les autres dimensions ou normes.

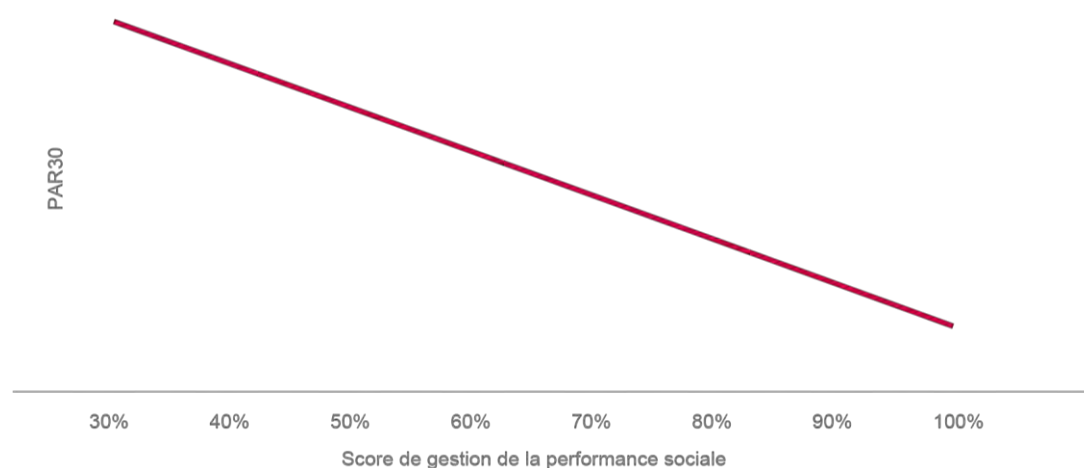
Score par dimension/norme	Corrélation avec le ROA
Dim. 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux	<b>négative</b> puis <b>positive</b>
Dim. 2 : Engagement envers les objectifs sociaux du CA (2A) et de la direction (2B)	<b>négative</b> puis <b>positive</b>
Norme 3A : Analyse des besoins et préférences des clients	<b>négative</b>

Afin d'examiner de plus près l'hypothèse selon laquelle la GPS pourrait être coûteuse pour une IMF, ce qui pourrait expliquer la relation partiellement négative entre ROA et GPS en-dessous d'un certain niveau de GPS, il serait intéressant d'analyser la relation entre GPS et OER. Malheureusement, comme mentionné précédemment, notre base de données ne permet pas de réaliser cette analyse. On peut néanmoins supposer que certaines bonnes pratiques de GPS sont en effet coûteuses à court terme, et que certaines sont plus coûteuses que d'autres, telles que la mise en place de formations, la réalisation d'enquêtes auprès des clients, etc., alors que les effets positifs n'apparaîtraient qu'à moyen terme.

## Gestion de la performance sociale et portefeuille à risque

Afin de vérifier si la relation observée en statistiques descriptives entre gestion de la performance sociale et qualité du portefeuille résiste à l'intégration de variables de contrôle, le portefeuille à risque est estimé avec la même méthode et les mêmes variables de contrôle que pour l'analyse du ROA<sup>24</sup>. Les résultats confirment l'hypothèse : toutes choses égales par ailleurs, autrement dit pour des IMF ayant les mêmes caractéristiques, plus le score en GPS est élevé, plus le portefeuille à risque est faible. La relation est statistiquement significative<sup>25</sup> et linéaire.

**Figure 46. Portefeuille à risque (PAR30) en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)**



Cette fois, la relation reste significative avec chacune des six dimensions et chacune des 19 normes, même si l'effet est plus marqué avec certaines normes.

Score par dimension (normes ayant l'effet le plus important entre parenthèse)	Corrélation avec le portefeuille à risque
Dim. 1 : Définition et suivi des objectifs sociaux	<b>négative</b>
Dim. 2 : Engagement envers les objectifs sociaux (2C : <i>engagement des employés</i> )	<b>négative</b>
Dim. 3 : Produits et services adaptés aux besoins des clients (3B : <i>produits adaptés à des clients vulnérables</i> )	<b>négative</b>
Dim. 4 : Traitement responsable des clients (4C : <i>traitement équitable et respectueux des clients</i> )	<b>négative</b>
Dim. 5 : Traitement responsable des employés	<b>négative</b>
Dim. 6 : Equilibre entre rendements sociaux et financiers (6A : <i>adéquation du taux de croissance aux objectifs sociaux</i> ; 6C : <i>tarification responsable</i> )	<b>négative</b>

<sup>24</sup> Seule la zone cible n'est pas incluse dans les variables de contrôle dans la mesure où le modèle estimé sans cette variable est plus informatif que le modèle estimé avec.

<sup>25</sup> Le coefficient du score de GPS est significatif à 1%.

La relation positive entre les bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et la qualité du portefeuille est particulièrement forte et significative. Même si on ne peut pas conclure sur le lien de causalité sur la base de cette analyse sans données longitudinales, l'interprétation la plus probable reste que de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale ont un effet positif sur le portefeuille à risque, ce qui à terme devrait également avoir un effet positif sur la performance financière de l'institution de manière plus large et donc sur la rentabilité, ce qui pourrait expliquer la relation positive observée entre GPS et ROA à partir d'un certain niveau de GPS.

Cette interprétation pourrait être confirmée dans le futur par des analyses complémentaires sur la base de données longitudinales.

Néanmoins, pour compenser ce manque actuel de données et compléter l'analyse, cinq institutions particulièrement investies dans la gestion de la performance sociale et ayant réalisé plusieurs audits ont été interrogées à ce sujet<sup>26</sup>. Ces institutions sont situées en Inde, au Pakistan, en Equateur, au Pérou et en Bolivie, sont de tailles diverses, et ont obtenu des scores supérieurs à la moyenne à leurs audits.

A la question sur les liens potentiels entre leurs bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et leurs performances financières, toutes s'accordent à dire que de multiples facteurs influent sur leurs performances et qu'il est difficile d'identifier l'effet direct exact d'un seul facteur sur un aspect précis de leurs performances, ce qui vient corroborer les résultats non significatifs de l'analyse de l'OSS et les résultats mixtes de l'analyse du ROA.

Malgré cela, ces IMF insistent sur les bienfaits d'une bonne gestion de la performance sociale pour leurs institutions : l'une affirme qu'« *avoir des produits diversifiés en accord avec les besoins des clients, leur offrir un traitement équitable, compter sur des collaborateurs engagés avec une certaine qualité du service, est la clé pour augmenter les revenus, la rentabilité et la durabilité de l'organisation* ». Une autre mentionne que l'augmentation de la rétention des clients entre ses deux audits « *peut être expliquée par le fait que la taille du prêt moyen a augmenté entre les deux dates, parce qu'[ils] savaient que leurs clients n'étaient pas satisfaits des montant accordés* ». De la même manière, une autre raconte que la réalisation d'enquêtes auprès des clients leur a permis d'identifier les besoins et de modifier les caractéristiques des produits, avec notamment un temps de déboursement réduit et des conditions de remboursement flexibles pour s'adapter aux besoins spécifiques. Cela leur a permis de « *créer [leur] identité sur le marché et d'améliorer la satisfaction des clients* ». Pour cette institution, la réalisation de l'audit et les actions mises en œuvre par la suite ont « *accru la transparence de la relation entre l'organisation et les clients* » et « *abouti à un impact positif pour la performance de l'organisation* ». En effet, « *un meilleur traitement des employés et des clients augmente la productivité, la satisfaction, la motivation et améliore les relations* ».

Ainsi, à la question concernant les coûts que peuvent représenter la mise en place de mesures d'amélioration de leur GPS, les institutions interrogées s'entendent toutes sur le fait qu'elles ne considèrent pas cette démarche comme un coût mais comme faisant partie intégrante de leur stratégie ; c'est « *plutôt un investissement de long terme, qui est supposé bénéficier aux clients et par conséquent à l'organisation, dont la croissance sera soutenue par des employés motivés et des clients satisfaits* ».

---

<sup>26</sup> Parmi les institutions ayant réalisé plusieurs audits, onze ont été pré-identifiées sur la base de leur représentativité géographique et bons scores de GPS, parmi lesquelles cinq ont accepté de nous répondre.

## CONCLUSION

Depuis la définition des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale par la SPTF en 2012, le processus d'appropriation de ces normes par les acteurs du secteur de la microfinance évolue de manière positive : l'intégration des normes dans l'outil d'audit social SPI4 depuis 2014 permet à un nombre croissant de prestataires de services financiers d'évaluer leur gestion de la performance sociale au regard de ces normes, et d'identifier les pistes d'amélioration possibles afin que leurs pratiques leur permettent de réaliser leur mission sociale.

Toutefois, l'analyse de la base de données existante des SPI4 réalisés et transmis à Cerise jusqu'à ce jour révèle un certain nombre d'enjeux auxquels le secteur devrait répondre rapidement :

- **Le besoin d'accompagnement** sur les questions de gestion de la performance sociale reste significatif, qu'il s'agisse de l'évaluation de la GPS d'une part ou de l'amélioration des pratiques d'autre part. En effet, si l'analyse montre que de plus en plus d'acteurs utilisent l'outil d'audit SPI4, ce qui est positif, le nombre d'audits accompagnés tend à diminuer alors que l'indépendance reste un gage de qualité. Il semble donc y avoir à la fois un besoin d'accompagnement des prestataires de services financiers pour une meilleure appropriation de l'outil et des ressources y afférant pour la réalisation d'audits réguliers en interne, et un besoin de formation de personnes-ressources pour la réalisation d'audits externes, potentiellement moins fréquents mais qui garantiront davantage de transparence, en particulier dans certaines régions où peu d'audits sont réalisés par des auditeurs qualifiés. De plus, les scores montrent que certaines bonnes pratiques de GPS semblent plus difficiles à mettre en place que d'autres ; là encore, l'accompagnement des institutions pour l'amélioration des pratiques est nécessaire, notamment en Afrique, pour les petites institutions et pour les coopératives, qui obtiennent les scores les plus faibles. Les différentes facilités régionales existantes mises en place par la SPTF, RMF pour l'Afrique et la région MENA, FFRI-CAC en Amérique Centrale et RIFF-SEA en Asie du Sud-Est<sup>27</sup>, permettent de répondre au moins en partie à ces besoins en délivrant des formations et en offrant des co-financements pour la réalisation d'audits et/ou l'amélioration des pratiques post-audit. D'autres initiatives allant dans le même sens pourraient venir compléter de manière cohérente cette démarche en prenant soin d'identifier les besoins non comblés. D'autre part, comme c'est déjà le cas dans certains pays, les bonnes pratiques de gestion de la performance sociale pourraient également être renforcées par une réglementation incitative : en intégrant au moins certains aspects de la GPS dans leurs exigences, les organes de régulation et supervision pourraient encourager l'évaluation et l'amélioration des pratiques.
- **L'adaptation des outils et des normes** en fonction de l'évolution du secteur permettra d'en garantir la pertinence ainsi que l'adhésion d'un maximum d'acteurs sur le long terme. Jusqu'alors, l'outil SPI4 a démontré sa flexibilité, en permettant d'évaluer une sélection d'indicateurs seulement, avec l'option Alinus qui permet de s'adapter aux besoins des investisseurs ou avec l'Index de transparence qui permet d'évaluer un aspect particulier de la GPS comme l'intégrité ; le SPI4 inclut également des modules optionnels tels que le Green Index pour les acteurs intéressés par une thématique spécifique non incluse dans les Normes Universelles mais liée à la performance sociale. Néanmoins, les Normes elles-mêmes pourraient également être révisées et/ou les critères permettant de les évaluer, notamment si certaines nouvelles bonnes pratiques apparaissent comme devant faire partie intégrante des standards (la dimension environnementale pose aujourd'hui

---

<sup>27</sup> Plus d'informations sur les facilités disponibles ici : <https://sptf.info> onglet « Ressources »

question dans ce sens), ou s'il apparaît que certaines bonnes pratiques sont complexes à évaluer telles qu'elles sont définies aujourd'hui (comme celles de la dimension 6 notamment). Le principe de révision des Normes et de leur outil d'évaluation semble déjà acquis puisqu'une deuxième version des Normes a été publiée en août 2016 (SPTF, 2016), mais c'est un principe qui devrait perdurer sur le long terme.

- **La collecte et l'analyse de données** sur les questions de gestion de la performance sociale restent aujourd'hui un défi majeur pour mieux comprendre les pratiques et les enjeux. Aujourd'hui, la base de données existante est incomplète et présente un risque de non-représentativité étant donné le biais de sélection induit par le caractère volontaire du partage d'informations avec Cerise. La garantie de la confidentialité des informations est bien sûr un enjeu majeur à traiter, mais elle n'est pas incompatible avec la production de connaissances sur le sujet dont le secteur a aujourd'hui besoin. En effet, le manque de données notamment longitudinales ne permet pas aujourd'hui d'analyser précisément les implications de la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale en termes de coûts opérationnels ou d'évolution des performances financières (et notamment les éventuelles relations causales) ; or, quels que soient les résultats, ils permettraient de mieux préparer et accompagner les institutions sur ce sujet. De manière plus générale, la non-exhaustivité de la base de données ne permet pas d'estimer précisément l'appropriation des Normes et la mise en œuvre des bonnes pratiques, qui sont donc probablement sous-estimées, et ont un effet d'entraînement plus limité que ce qu'il pourrait être. La digitalisation à venir de l'outil SPI4, qui devrait permettre de collecter plus systématiquement les informations sur la gestion de la performance sociale, est un premier pas vers une amélioration des conditions pour la production de connaissances ; la future plateforme en ligne de données de performances sociales et financières développé par MFR<sup>28</sup>, où les institutions pourront reporter et centraliser leurs informations, va dans le même sens. Néanmoins, ces initiatives restent dépendantes de la volonté des prestataires de services financiers de partager leurs données, et un grand travail de sensibilisation à l'importance de la transparence et de la production de connaissances sur et pour le secteur reste à faire.

---

<sup>28</sup> Pour plus d'informations sur cette plateforme en ligne : <https://www.mf-rating.com/products/data-platform/>



## BIBLIOGRAPHIE

- Bédécarrats, F., Baur, S., & Lapenu, C. (2012). Combining social and financial performance: A paradox? *Enterprise Development and Microfinance*, 23(3), 241-258.  
<https://doi.org/10.3362/1755-1986.2012.024>
- Gonzalez, A. (2010). *Microfinance Synergies and Trade-Offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1696582). Rochester, NY: Social Science Research Network. Consulté à l'adresse <https://papers.ssrn.com/abstract=1696582>
- Husain, M., & Pistelli, M. (2016). Where good intentions meet good business practice. *Report, The Mix, Washington, DC*.
- Perez-Rocha, B., Hoepner, A., Spaggiari, L., Lapenu, C., & Brusky, B. (2014). Does Good Client Protection Impact Financial Performance? *Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief*, (3).
- Social Performance Task Force. (2016). Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale. SPTF. Consulté à l'adresse <https://sptf.info/images/USSPM-Manual-French-v2.0-Dec2016.pdf>

## ANNEXE 1. DIFFÉRENCE DE COMPOSITION DES BASES DE DONNÉES




Les parties concernant l'analyse des scores et les potentielles complémentarités entre performances se basent sur un échantillon restreint, composé des audits de qualité 2 à 4 et des audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe. Les différences de composition de l'échantillon sont détaillées dans le tableau ci-dessous. Les différences statistiquement significatives sont marquées par des étoiles.

**Tableau 1. Différence de composition entre l'échantillon total et l'échantillon de qualité**

	Echantillon total (1)	Echantillon qualité supérieure (2)	Echantillon qualité inférieure (3)	Différence entre (2) et (3)
<b>Région</b>				
Asie	28,5%	22,6%	46,3%	0.237***
Europe et Asie centrale	3,9%	3,4%	5,6%	0.0219
Amérique latine et Caraïbes	32,2%	36,7%	18,5%	-0.182***
Moyen-Orient Afrique du Nord	4,1%	5,2%	0,9%	-0.0427
Afrique subsaharienne	31,3%	32,1%	28,7%	-0.0341
<b>Forme légale</b>				
Banque	9,9%	7,3%	17,6%	0.103**
Coopérative	18,4%	21,1%	10,2%	-0.109*
Institution financière non bancaire	32,2%	30,3%	38,0%	0.0769
ONG	23,2%	25,1%	17,6%	-0.0748
Autre	16,3%	16,2%	16,7%	0.00459
<b>Statut</b>				
A but lucratif	51,0%	44,3%	71,3%	0.270***
A but non lucratif	49,0%	55,7%	28,7%	-0.270***
<b>Taille</b>				
Petite	21,3%	26,3%	6,1%	-0.203***
Moyenne	23,8%	26,3%	16,2%	-0.102*
Grande	54,8%	47,4%	77,8%	0.304***
<b>Prêt moyen (USD)</b>	1257	1373	901	-472.2
<b>Zone cible</b>				
Mixte	15,0%	14,9%	15,4%	0.00484
Rural	51,7%	47,4%	64,4%	0.171**
Urbain	33,3%	37,7%	20,2%	-0.176**
<i>Observations</i>	435	327	108	435
* $p < 0.05$ , ** $p < 0.01$ , *** $p < 0.001$				

## ANNEXE 2. SCORES PAR PRATIQUE ESSENTIELLE

Tableau 2. Scores par pratique essentielle

 > 70%  [40% - 50%]  < 40%

Dimension	1	DÉFINIR ET SUIVRE LES OBJECTIFS SOCIAUX	62,6%
Standard	1 A	<b>Le prestataire possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux</b>	71,3%
Pratique	1 A 1	La stratégie du prestataire comprend l'énoncé formel de sa mission, dans lequel figurent l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus, et la création de bénéfices pour ces clients,	82,5%
Pratique	1 A 2	La stratégie du prestataire définit les caractéristiques spécifiques des clients cibles	79,4%
Pratique	1 A 3	La stratégie du prestataire définit les objectifs sociaux, les résultats attendus et les indicateurs pour suivre les progrès	50,7%
Pratique	1 A 4	La stratégie du prestataire clarifie la façon dont ses produits, services et canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux	72,7%
Standard	1 B	<b>Le prestataire collecte et partage des données des clients fiables, spécifiques à ses objectifs sociaux</b>	53,9%
Pratique	1 B 1	Le prestataire possède un système d'information et de gestion et un protocole pour les données de performance sociale	63,3%
Pratique	1 B 2	Si le prestataire déclare la réduction de la pauvreté comme l'un de ses objectifs sociaux, il suit le niveau de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté	34,8%
Pratique	1 B 3	Si le prestataire déclare la responsabilité envers l'environnement comme l'un de ses objectifs sociaux, il définit et met en œuvre sa stratégie environnementale	25,6%
Pratique	1 B 4	Le prestataire analyse et communique ses données de performance sociale, en interne et publiquement	67,8%
Dimension	2	<b>S'ASSURER DE L'ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE LA DIRECTION, ET DU PERSONNEL EN FAVEUR DES OBJECTIFS SOCIAUX</b>	52,0%
Standard	2 A	<b>Les membres du conseil d'administration tiennent le prestataire responsable de la mission et des objectifs sociaux</b>	45,6%
Pratique	2 A 1	Le prestataire fournit aux membres du conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale	59,0%
Pratique	2 A 2	Le conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte à la fois des objectifs sociaux et financiers	46,6%
Pratique	2 A 3	Le conseil d'administration tient le PDG/Directeur exécutif pour responsable de l'atteinte des objectifs sociaux du prestataire	33,0%
Pratique	2 A 4	Le conseil d'administration est responsable de préserver la mission sociale du prestataire lors de changements institutionnels	43,2%
Standard	2 B	<b>La direction supervise la mise en place de la stratégie du prestataire pour réaliser ses objectifs sociaux</b>	48,7%
Pratique	2 B 1	La direction opérationnalise la stratégie sociale du prestataire	54,4%
Pratique	2 B 2	La direction analyse et prend en compte les risques liés à la performance sociale	53,1%
Pratique	2 B 3	Le PDG/Directeur exécutif tient les cadres de direction pour responsables de l'atteinte des objectifs sociaux de l'institution	38,5%
Standard	2 C	<b>Le recrutement et l'évaluation des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers</b>	61,7%
Pratique	2 C 1	Les candidats sont sélectionnés et recrutés en fonction de leur engagement envers les objectifs sociaux du prestataire, et leur aptitude à assumer les responsabilités de performance sociale associées à leur poste	54,0%
Pratique	2 C 2	Le prestataire forme et évalue les employés sur la manière d'assumer les responsabilités de performance à la fois sociale et financière liées à leur poste,	65,1%
Pratique	2 C 3	Les incitations pour les employés promeuvent l'atteinte des objectifs sociaux du prestataire	54,4%
Pratique	2 C 4	Le prestataire encourage le personnel à approuver des prêts de qualité (Norme de protection des clients 2.5)	73,1%
Dimension	3	<b>CONCEVOIR DES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE DISTRIBUTION QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET PRÉFÉRENCES DES CLIENTS</b>	62,2%
Standard	3 A	<b>Le prestataire comprend les besoins et préférences des différents types de clients</b>	53,5%
Pratique	3 A 1	Le prestataire sollicite l'avis des clients sur leurs besoins, préférences et expériences pour le développement des produits et la distribution	54,8%

Pratique	3 A 2	Le prestataire effectue le suivi relatif à l'adéquation des produits, services et canaux de distribution (Norme de protection des clients 1.2)	52,2%
Standard	<b>3 B</b>	<b>Les produits, services, et canaux de distribution du prestataire sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec ses objectifs sociaux</b>	71,0%
Pratique	3 B 1	Le prestataire offre des produits et services adaptés aux besoins des clients (Norme de protection des clients 1.1)	78,4%
Pratique	3 B 2	Les produits et services du prestataire sont conçus pour réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles	86,9%
Pratique	3 B 3	Les produits et services du prestataire sont conçus pour réduire les risques des clients	62,3%
Pratique	3 B 4	Les produits et services du prestataire sont conçus pour permettre aux clients d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés de leur ménage	58,6%
Pratique	3 B 5	Une politique et des processus documentés sont en place pour éviter des techniques de vente agressives et la signature de contrats sous contrainte (Norme de protection des clients 1.3)	66,6%
Dimension	<b>4</b>	<b>TRAITEMENT RESPONSABLE DES CLIENTS</b>	<b>71,0%</b>
Standard	<b>4 A</b>	<b>Prévention du surendettement</b>	76,3%
Pratique	4 A 1	Le prestataire applique une politique rationnelle et suit un processus documenté pour l'approbation des prêts, et prend des décisions basées sur des informations et des critères appropriés (Normes de protection des clients 2.1)	75,6%
Pratique	4 A 2	Le prestataire utilise les informations des centrales de risques, quand cela est possible dans le contexte local (Norme de protections des clients 2.2)	74,0%
Pratique	4 A 3	L'équipe de direction et le conseil d'administration du prestataire surveillent le marché et réagissent à un risque accru de surendettement (Norme de protection des clients 2.3)	68,2%
Pratique	4 A 4	Le prestataire maintient une bonne qualité de portefeuille (Norme de protection des clients 2.4)	86,2%
Standard	<b>4 B</b>	<b>Transparence</b>	75,1%
Pratique	4 B 1	Une politique et un processus documenté sont mis en place pour exiger la transparence sur les termes, conditions et prix des produits (Norme de protection des clients 3.1)	74,4%
Pratique	4 B 2	Le prestataire communique avec les clients au moment opportun et à travers les canaux appropriés (Norme de protection des clients 3.2)	76,6%
Pratique	4 B 3	Le prestataire prend des mesures appropriées pour s'assurer de la compréhension du client et pour appuyer toute décision prise par le client (Norme de protection des clients 3.3)	74,5%
Standard	<b>4 C</b>	<b>Traitement équitable et respectueux des clients</b>	73,4%
Pratique	4 C 1	Le prestataire encourage et applique un traitement équitable et respectueux des clients conformément à un code d'éthique (Norme de protection des clients 5.1)	77,5%
Pratique	4 C 2	Le prestataire dispose de politiques et procédures documentées pour éviter la discrimination contre les Catégories protégées dans le choix des clients et dans l'établissement des modalités et conditions (Norme de protection des clients 5.2)	75,8%
Pratique	4 C 3	Les prêts échus sont recouverts de manière appropriée par le personnel et les agents de recouvrement (Norme de protection des clients 5.3)	75,3%
Pratique	4 C 4	Le prestataire possède des systèmes efficaces pour prévenir et détecter les fraudes (Norme de protection des clients 5.4)	62,4%
Pratique	4 C 5	La direction et les services de contrôle du prestataire encouragent un traitement équitable et respectueux des clients (Norme de protection des clients 5.6)	70,9%
Standard	<b>4 D</b>	<b>Confidentialité des données des clients</b>	68,9%
Pratique	4 D 1	Les données des clients sont gardées en sécurité et restent confidentielles (Norme de protection des clients 6.1)	75,8%
Pratique	4 D 2	Les clients sont informés du caractère confidentiel de leurs données et donnent leur consentement pour leur utilisation (Norme de protection des clients 6.2)	63,0%
Standard	<b>4 E</b>	<b>Mécanismes de résolution des plaintes</b>	61,0%
Pratique	4 E 1	Le prestataire a mis en place un système efficace pour recevoir et résoudre les plaintes des clients (Norme de protection des clients 7.1)	73,2%
Pratique	4 E 2	Le prestataire informe les clients sur leurs droits de porter plainte et comment déposer une plainte (Norme de protection des clients 7.2)	56,5%
Pratique	4 E 3	Le prestataire utilise les informations collectées à partir des plaintes pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et services (Norme de protection des clients 7.3)	53,4%

<b>Dimension</b>	<b>5</b>	<b>TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE RESPONSABLE</b>	<b>70,0%</b>
<b>Standard</b>	<b>5 A</b>	<b>Le prestataire obéit à une politique de ressources humaines écrite qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant</b>	68,4%
<b>Pratique</b>	5 A 1	Une politique de ressources humaines écrite, conforme à la législation nationale, est disponible pour tous les employés et explique leurs droits	70,4%
<b>Pratique</b>	5 A 2	Les niveaux de rémunération des employés reflètent les taux du marché ou constituent au minimum le salaire minimum national ou du secteur	86,1%
<b>Pratique</b>	5 A 3	Le prestataire prend en compte et répond aux plaintes des employés grâce à un système formel et confidentiel de traitement des plaintes	58,5%
<b>Pratique</b>	5 A 4	Le prestataire évalue les risques de santé et de sécurité des employés et prend des mesures pour les prévenir. Le prestataire recherche, documente et consigne tous les incidents du travail (c-à-d, les accidents, blessures et maladies)	58,4%
<b>Standard</b>	<b>5 B</b>	<b>Le prestataire informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles</b>	78,5%
<b>Pratique</b>	5 B 1	Les employés reçoivent une documentation claire relative à leurs responsabilités professionnelles et à leur évaluation de performance	81,0%
<b>Pratique</b>	5 B 2	Les employés reçoivent une formation spécifique à leur emploi et / ou au développement des compétences	75,9%
<b>Standard</b>	<b>5 C</b>	<b>Le prestataire suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel</b>	63,0%
<b>Pratique</b>	5 C 1	Le prestataire analyse la satisfaction du personnel	48,2%
<b>Pratique</b>	5 C 2	Le prestataire suit le taux de rotation et comprend les raisons de départ des employés	67,8%
<b>Pratique</b>	5 C 3	Le prestataire agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au départ des employés et à leur mécontentement	73,0%
<b>Dimension</b>	<b>6</b>	<b>EQUILIBRER PERFORMANCES FINANCIÈRE ET SOCIALE</b>	<b>74,8%</b>
<b>Standard</b>	<b>6 A</b>	<b>Le prestataire définit et surveille son taux de croissance afin de promouvoir à la fois sa pérennité financière et ses objectifs sociaux</b>	78,2%
<b>Pratique</b>	6 A 1	Le prestataire établit une politique de croissance durable en tenant compte de sa capacité de croissance, de sa pérennité et de ses objectifs sociaux	69,6%
<b>Pratique</b>	6 A 2	Le prestataire surveille sa croissance et renforce ses capacités si nécessaire	86,9%
<b>Standard</b>	<b>6 B</b>	<b>Les investisseurs en capital, les prêteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec les objectifs sociaux du prestataire, et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités</b>	74,4%
<b>Pratique</b>	6 B 1	L'institution a des politiques claires et cohérentes par rapport à ses objectifs sociaux, sur le niveau de rendement souhaité, et sur la façon dont les profits seront utilisés	68,8%
<b>Pratique</b>	6 B 2	Le prestataire collabore avec des financeurs dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec ses objectifs sociaux et son stade de développement	72,0%
<b>Pratique</b>	6 B 3	Le prestataire limite le risque financier lié à ses engagements envers les clients	66,7%
<b>Pratique</b>	6 B 4	Le prestataire a une structure de financement transparente, comme en témoignent ses états financiers annuels audités	77,5%
<b>Standard</b>	<b>6 C</b>	<b>Tarifcation responsable</b>	80,0%
<b>Pratique</b>	6 C 1	Le mode de gestion du prestataire s'inscrit dans une perspective de pérennité afin de fournir des services à long terme (Principe de protection des clients 4.1)	82,5%
<b>Pratique</b>	6 C 2	La politique de tarification du prestataire est appliquée dans l'intérêt de ses clients (Principe de protection des clients 4.2)	76,4%
<b>Pratique</b>	6 C 3	Les ratios financiers du prestataire ne signalent pas de problèmes de tarification (S'ils sont en dehors des fourchettes, le prestataire peut être amené à l'expliquer et à le justifier)	80,5%
<b>Standard</b>	<b>6 D</b>	<b>Le prestataire offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à ses objectifs sociaux</b>	57,6%
<b>Pratique</b>	6 D 1	Le prestataire s'assure que la rémunération du PDG/Directeur Exécutif et des autres membres de la direction correspond à ses objectifs sociaux	41,8%
<b>Pratique</b>	6 D 2	Sur simple demande, l'institution divulgue de façon transparente les niveaux de rémunération aux régulateurs, auditeurs, agences de notation, bailleurs de fonds, prêteurs et investisseurs	89,9%
<b>Pratique</b>	6 D 3	Le prestataire calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est conforme à sa mission	41,2%

## ANNEXE 3. CARACTÉRISTIQUES DES IMF ÉVALUANT LEUR PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Les IMF évaluant leur performance environnementale ont des caractéristiques particulières par rapport aux autres IMF de l'échantillon d'audits de qualité. Les différences statistiquement significatives sont marquées par des étoiles.

**Tableau 3. Différences entre les IMF évaluant leur performance environnementale et les autres IMF de l'échantillon**

	IMF évaluant leur performance environnementale	Autres IMF	Différence
<b>Région</b>			
Asie	19,1%	23,9%	0,0485
Europe et Asie centrale	7,9%	1,7%	-0,0618**
Amérique latine et Caraïbes	38,2%	36,1%	-0,0207
Moyen-Orient Afrique du Nord	5,6%	5,0%	-0,00576
Afrique subsaharienne	29,2%	33,2%	0,0398
<b>Forme légale</b>			
Banque	13,5%	5,0%	-0,0844**
Coopérative	10,1%	25,2%	0,151**
Institution financière non bancaire	28,1%	31,1%	0,03
ONG	29,2%	23,5%	-0,0568
Autre	19,1%	15,1%	-0,0398
<b>Taille</b>			
Petite	23,5%	27,4%	0,0387
Moyenne	22,4%	27,9%	0,055
Grande	54,1%	44,7%	-0,0937
A but lucratif	55,1%	40,3%	-0,147*
A but non lucratif	44,9%	59,7%	0,147*
<b>Zone cible</b>			
Mixte	17,9%	13,8%	-0,041
Rural	60,7%	42,2%	-0,185**
Urbain	21,4%	44,0%	0,226***
<b>Prêt moyen</b>	1417	1356	-60.37
<i>Observations</i>	89	238	327

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$



ADA – Appui au Développement  
Autonome

39, rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Tel.: +352 45 68 68 1

Fax: +352 45 68 68 68

[www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)